

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH  
MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

Diajukan untuk Melengkapai Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh

**MUJI ANGGUN PRATIWI**

**NPM: 1411030115**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H / 2018 M**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH  
MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

Diajukan untuk Melengkapai Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh

**MUJI ANGGUN PRATIWI**

**NPM: 1411030115**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

Pembimbing I : Dr. H. Agus Jatmiko, M.Pd

Pembimbing II : Dr. Oki Darmawan, M.Pd

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H / 2018 M**

## **ABSTRAK**

### **IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**

**Oleh:**

**MUJI ANGGUN PRATIWI**

**NPM: 1411030115**

Penelitian ini menggambarkan tentang implementasi manajemen strategis pada tahap formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Manajemen strategis dalam manajemen madrasah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan madrasah. Melalui manajemen strategis, diharapkan kepala madrasah mampu merumuskan dan menentukan strategi madrasah dengan tepat, sehingga madrasah mampu mempertahankan eksistensinya, menyesuaikan serta melakukan perubahan yang diperlukan untuk mencapai efektivitas dan produktivitas madrasah. Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung merupakan salah satu madrasah swasta di Bandar Lampung yang terlihat masih belum mengalami perkembangan yang pesat ditinjau dari kuantitas peserta didiknya, selain itu adanya program-program madrasah yang belum terealisasi dengan baik menjadi pengantar perlu diadakan sebuah formulasi strategi. Formulasi strategi meliputi: (1) perumusan visi dan misi; (2) analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal; (3) analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan; (4) dan penetapan tujuan, sasaran dan strategi. Jenis penelitian pada penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian di antaranya adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, staf TU, pendidik dan peserta didik. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap formulasi implementasi manajemen strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah terlaksana. Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah merumuskan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal sudah dilaksanakan berupa analisis SWOT yang menghasilkan informasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman madrasah. Hanya saja madrasah belum melakukan analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, madrasah baru menetapkan tujuan dan sasaran madrasah tanpa melakukan analisis pilihan strategi, sehingga belum terdapat strategi-strategi yang ditetapkan. Hendaknya kepala madrasah menindaklanjuti analisis lingkungan internal dan eksternal dengan melakukan analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, sehingga tujuan, sasaran, dan strategi madrasah dapat ditetapkan dengan maksimal.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategis, Formulasi Strategi





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721-703260*

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI  
MADRASAH ALIYAH MUHAMMADIYAH 1 BANDAR  
LAMPUNG**

**Nama Mahasiswa : MUJI ANGGUN PRATIWI**

**NPM : 1411030115**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**

**Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Dr. H. Agus Jatmiko, M.Pd**  
**NIP.19620823 199903 1 001**

**Pembimbing II**

**Dr. Oki Dermawan, M.Pd**  
**NIP. 19761030 200501 1 001**

**Mengetahui**  
**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 1969 0305199603100 1**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721-703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul: **IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**, disusun oleh: **MUJI ANGGUN PRATIWI, NPM: 1411030115**, Jurusan: **Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**, telah diujikan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada hari/tanggal: **Jum'at, 18 Mei 2018, Pukul: 08.00-09.30 WIB**, Tempat: **Ruang Sidang MPI**.

**TIM DEWAN PENGUJI MUNAQASYAH**

**Ketua : Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I** (.....)

**Sekretaris : Sri Purwanti Nasution, M.Pd** (.....)

**Penguji I (Utama) : Dr. M. Muhassin, M.Hum** (.....)

**Penguji II (Kedua) : Dr. H. Agus Jatmiko, M. Pd** (.....)

**Pembimbing : Dr. Oki Dermawan, M.Pd** (.....)

**Mengetahui  
Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan**

**Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**  
**NIP.195608101987031001**



## MOTTO

إِنَّ الَّذِينَ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنْفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ  
سِرًّا وَعَلَانِيَةً يَرْجُونَ تِجَارَةً لَّنْ تَبُورَ ﴿٢٩﴾

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang selalu membaca kitab Allah dan mendirikan shalat dan menafkahkan sebahagian dari rezki yang Kami anugerahkan kepada mereka dengan diam-diam dan terang-terangan, mereka itu mengharapkan perniagaan yang tidak akan merugi”. (Q.S Al-Fathir: 29)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung : PT. Cordoba Internasional Indonesia), h.437.

## **PERSEMBAHAN**

Dengan menyebut Alhamdulillah segala pujian hanya bagi Allah SWT, skripsi ini kupersembahkan kepada:

1. Allah dan Rasul-Nya
2. Kedua Orang tuaku, Ibunda Somiyati dan Ayahanda Ngatiran yang telah berjuang tanpa pamrih mengasuh, membesarkan, membimbing, mendukung dan memotivasiku baik secara moril maupun materil sejak aku kecil. Ibu dan Ayah, terimakasih banyak atas tiap untaian doa yang senantiasa mengalir di sepanjang malam untuk anandamu ini, semoga menjadi langkah keberhasilanku tuk menjadi shalihah, qonitat, dan hafidzat di dunia dan akhirat.
3. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang selalu kubanggakan.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis bernama lengkap Muji Anggun Pratiwi, lahir di desa Bangun Rejo Kelurahan Cahyanegeri Kecamatan Semendawai Suku III Kabupaten OKU Timur Sumatera Selatan pada 4 Oktober 1994. Penulis terlahir dari pasangan Ibu Somiyati dan Bapak Ngatiran. Penulis merupakan putri bungsu, dengan seorang saudari kandung yang bernama Muji Rahayu.

Penulis mengawali pendidikan formal di SDN 2 Cahyanegeri dan selesai pada tahun 2007, kemudian melanjutkan pendidikan di SMPN 2 Semendawai Suku III dan selesai pada tahun 2010. Pendidikan selanjutnya yakni di SMKN 1 Semendawai Suku III jurusan Akuntansi dan lulus pada tahun 2013. Paska lulus SMK penulis bekerja di Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Khibban di Kecamatan Belitang Mulya Oku Timur Sumatera Selatan selama satu tahun. Pertengahan tahun 2014, penulis memutuskan untuk melanjutkan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Keterbatasan finansial menghantarkan kemandirian pada diri Sang Penulis untuk bekerja sampingan pada sebuah percetakan di Bandar Lampung, sejak semester awal sampai akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Pada sela-sela kesibukan kuliah sambil kerja penulis menyempatkan belajar ilmu syar'i di Madrasah Aliyah Islamiyah (MDI) Aisyah Humairah Bandar Lampung.



## **KATA PENGANTAR**

### **Bismillahirrohmanirrohim**

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul Implementasi Manajemen Strategis Di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Sholawat teriring salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW dan keluarga serta para sahabat dan pengikutnya yang senantiasa melaksanakan sunnahnya, dan semoga kita selaku umatnya mendapatkan syafaatnya di hari kiamat kelak, Aamiin.

Meski penyusunan skripsi tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, namun terselesaikannya skripsi tidak pernah luput dari bimbingan, dan bantuan berbagai pihak. Dengan tidak mengurangi rasa hormat sedikitpun, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kemudahan dalam berbagai hal sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Drs. H. Amiruddin M.Pd.I selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah membantu jalannya perkuliahan, dan selalu memberi motivasi.

3. Dr. Hi. Agus Jatmiko, M.Pd dan Dr. Oki Dermawan, M.Pd selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
4. Kedua Orang tuaku, Ayahanda Ngatiran dan Ibunda Somiyati yang telah membesarkan, membimbing, mendukungku baik secara moril maupun materil, dan selalu mendoakan demi keberhasilanku.
5. Kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
6. Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung Bapak Muhammad Shoheh, S.Pd.I beserta Wakil, staf pendidik dan TU yang telah mengizinkan dan memberi dukungan bagi penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi.
7. Saudara kandungku, Muji Rahayu beserta Kakak Iparku Taslim yang selalu memberi motivasi, semangat, dan perhatian khusus kepadaku untuk segera menyelesaikan studi S1.
8. Keponakanku, Farid Atallah, serta sepupuku Erna Elviana, Ari Faturrohmaniah, Suskadi, Adji Fitriadi, Khaila Mawar Daturrohmah, Raka Kusuma, Putra Kusuma, Selvi Anggraini, Lia Lestari, Dirga Arya Putra, Aditia yang selalu memberi keceriaan pada diri penulis.
9. Sahabat-sahabat sholihahku di Rubin, tempat kediaman sementara masa perantauan: Erniwati, Nila Umayla, Siti Partiyah, Lisma Yunita, Radin Ayu

Putri Limbong dan Eka Apriani Putri, serta sahabat karibku Nurma Kalong, Putri Meidina, Kemina, dan Defi Irnawati yang tak pernah lelah membantuku.

10. Rekan-rekan seperjuangan MPI Angkatan 2014 khususnya kelas A yang selalu memberi motivasi kepadaku dalam menyelesaikan skripsi.
11. Keluarga Besar Percetakan Rymadani Bandar Lampung yang telah bersedia menyediakan pekerjaan sampingan selama penulis melakukan studi di UIN Raden Intan Lampung, sejak semester awal sampai akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini. Jazakumullah khoir.
12. Keluarga Besar Madrasah Diniyah Islamiyah (MDI) Aisyah Humairah Bandar Lampung, Komunitas Muslim Cindekia (COMIC) UIN Raden Intan Lampung, Muslimah Cinta Islam (MCI) Bandar Lampung dan Komunitas Yuk Ngaji Bandar Lampung, wadah tempatku silah ukhkuwah dengan akhwat-akhwat hebat yang turut mengukir indah perjalanan bertolabul ilmi mencari ilmu syar'i selama di Bandar Lampung, jazakumullah khoir atas dukungannya.
13. Kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini baik langsung maupun tidak langsung.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak tersebut penulis mengucapkan terimakasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunan-Nya bagi hamba-hamba yang telah mempersembahkan yang terbaik kepada sesamanya.



Akhirnya, dengan rasa yang mendalam penulis memohon Ridho seraya berharap semoga skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi para pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, April 2018  
Penulis,

**MUJI ANGGUN PRATIWI**  
**NPM. 1411030115**

## DAFTAR ISI

|   | Halaman     |
|---|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                      | <b>ii</b>   |
| <b>PERSETUJUAN.....</b>                   | <b>iii</b>  |
| <b>PENGESAHAN.....</b>                    | <b>iv</b>   |
| <b>MOTTO .....</b>                        | <b>v</b>    |
| <b>PERSEMBAHAN.....</b>                   | <b>vi</b>   |
| <b>RIWAYAT HIDUP .....</b>                | <b>vii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                    | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                 | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                 | <b>xvi</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>              | <b>xvii</b> |
| <br><b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>              |             |
| A. Latar Belakang Masalah.....            | 1           |
| B. Identifikasi Masalah .....             | 11          |
| C. Batasan Masalah.....                   | 11          |
| D. Rumusan Masalah .....                  | 12          |
| E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....    | 12          |
| <br><b>BAB II LANDASAN TEORI</b>          |             |
| A. Manajemen Strategis.....               | 14          |
| 1. Pengertian Manajemen Strategis.....    | 14          |
| 2. Konsep Manajemen Strategis.....        | 18          |
| 3. Manfaat Manajemen Strategis.....       | 21          |
| 4. Model Manajemen Strategis .....        | 23          |
| 5. Proses Manajemen Strategis .....       | 26          |
| B. Implementasi Manajemen Strategis ..... | 29          |
| 1. Perumusan Visi dan Misi .....          | 29          |
| 2. Analisis Lingkungan Internal.....      | 32          |

|   |    |
|---|----|
| 3. Analisis Lingkungan Eksternal .....                            | 33 |
| 4. Analisis Pilihan Strategi dan Keberhasilan .....               | 37 |
| 5. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi .....                   | 39 |
| C. Tolok Ukur Keberhasilan Implementasi Manajemen Strategis ..... | 42 |
| D. Penelitian Relefan .....                                       | 45 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| A. Tempat dan Waktu Penelitian ..... | 47 |
| B. Jenis Penelitian.....             | 47 |
| C. Sumber Data.....                  | 48 |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....      | 50 |
| E. Teknik Analisis Data.....         | 52 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Gambaran Umum Tempat Penelitian.....                                      | 58 |
| 1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung .....    | 58 |
| 2. Profil Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.....                 | 60 |
| 3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung ..... | 61 |
| 4. Keadaan Peserta Didik .....   | 63 |
| 5. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung .....   | 65 |
| B. Hasil Penelitian .....  | 66 |
| 1. Merumuskan visi dan misi .....  | 67 |
| 2. Analisis Lingkungan internal dan eksternal.....                           | 71 |
| 3. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan .....                    | 75 |
| 4. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi .....                              | 76 |



|   |    |
|---|----|
| C. Pembahasan.....  | 80 |
| 1. Merumuskan visi dan misi .....                         | 81 |
| 2. Analisis Lingkungan internal dan eksternal .....       | 81 |
| 3. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan ..... | 82 |
| 4. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi .....           | 86 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 91 |
| B. Saran.....       | 91 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Data keadaan peserta didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung .....   | 7  |
| Tabel 1.2 Kelengkapan Komponen Formulasi Strategi pada Implementasi Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung ..... | 9  |
| Tabel 2.1 Aspek Penting/ Model Manajemen Strategis.....  | 25 |
| Tabel 2.2 Matriks TOWS .....   | 36 |
| Tabel 4.1 Daftar Peserta Didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung 4 Tahun Terakhir .....  | 64 |
| Tabel 4.2 Visi dan Misi MA Muhammadiyah 1 Sebelum dan sesudah diperbaharui .....   | 68 |
| Tabel 4.3 Hasil Observasi visi dan misi.....   | 70 |
| Tabel 4.4 Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung .....                                 | 73 |
| Tabel 4.5 Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung .....                                 | 82 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis.....   | 24 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar<br>Lampung ..... | 65 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kisi-kisi penelitian.....                    | 96  |
| Lampiran 2 Instrumen Wawancara .....                    | 99  |
| Lampiran 3 Kisi-kisi Instrumen Wawancara .....          | 104 |
| Lampiran 4 Kerangka Observasi Formulasi Strategi .....  | 110 |
| Lampiran 5 Kerangka Dokumentasi Formulasi Strategi..... | 108 |
| Lampiran 6 Surat Menyurat .....                         | 110 |
| Lembar Pengesahan Proposal .....                        | 111 |
| Dokumentasi Penelitian .....                            | 112 |
| Kartu Konsultasi Bimbingan Skripsi .....                | 113 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Madrasah merupakan institusi yang memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dikarenakan madrasah merupakan subsistem yang diharapkan menjadi keberhasilan dari cita-cita bangsa. Madrasah berperan langsung dalam mencetak generasi bangsa yang cerdas, bermoral, bermartabat serta mampu bersaing di tingkat global. Keberhasilan sebuah madrasah tidak akan dapat diraih secara optimal tanpa ada dukungan kuat dari berbagai pihak. Pemerintah dan masyarakat harus memberikan perhatian serius terhadap madrasah. Berbagai macam strategi tak hanya sekedar dicanangkan, melainkan harus segera diaplikasikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya saja, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku.<sup>1</sup> Kepuasan orang tua, masyarakat, dan pihak terkait (*stakeholders*), terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan sekolah yang baik merupakan kata kunci mutu sekolah yang diandalkan. Kesesuaian hasil dengan kepuasan pelanggan adalah indikator mutu yang harus

---

<sup>1</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 226.

dikejar setiap sekolah.<sup>2</sup>

Pendidikan tidak terlepas dari hakikat dan tujuan penciptaan manusia, sebagaimana Islam menegaskan misi penciptaan manusia adalah dalam rangka menunaikan peran kekhalifahan di atas muka bumi. Peran kekhalifahan ini berarti memimpin, mengelola, dan memelihara hidup serta kehidupan untuk mendapatkan tujuan kedamaian, keharmonisan, kesejahteraan yang merupakan wujud dari kasih sayang Allah SWT. Hal ini ditegaskan Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30, yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ .

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Allah berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan : Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), h. 20-21.

<sup>3</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung : PT. Cordoba Internasional Indonesia), h.6.

Berdasarkan firman Allah tersebut dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan investasi sumber daya manusia jangka panjang yang mempunyai nilai strategis bagi kelangsungan peradaban manusia, karenanya pendidikan ditempatkan sebagai sesuatu yang utama dan penting dalam pembangunan bangsa dan Negara.

Pendidikan merupakan komponen yang memiliki peran yang strategis dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Tujuan pendidikan Negara Indonesia yang termuat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa:

”Pendidikan adalah Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, Bangsa dan Negara”.

Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan utama pendidikan Islam adalah membentuk insan yang bertakwa. Hal ini sesuai dengan tujuan penciptaan manusia, sebagaimana Allah SWT berfirman:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya : *“Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.”* (Q.S. Adz-Dzariyat : 56)<sup>4</sup>

Berdasarkan ayat Al-Qur’an yang agung tersebut dapat dipahami bahwa tujuan pendidikan tidak lain adalah untuk beribadah, sebagai bentuk pembuktian adanya

---

<sup>4</sup>Departemen Agama RI, Op.Cit,h.523.

penghambaan diri kepada Allah SWT, Dzat yang telah menciptakan seluruh alam semesta beserta isinya. Senada dengan hal tersebut, Ramayulis menjelaskan bahwa tujuan tertinggi pendidikan yang telah disyariatkan Islam adalah menjadi hamba Allah, mengantarkan subjek didik menjadi *khalifah Allah fil al-Ardh* yang mampu memakmurkan bumi dan melestarikannya dan jauh lebih lagi, mewujudkan rahmat bagi alam sekitarnya sesuai dengan tujuan penciptaannya, dan sebagai konsekuensi telah menerima Islam sebagai pedoman hidup. Selanjutnya tujuan tertinggi pendidikan Islam adalah memperoleh kesejahteraan dan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat, baik individu, maupun masyarakat”.<sup>5</sup>

Pendidikan dipercaya sebagai alat strategis dalam meningkatkan taraf hidup manusia karena melalui pendidikan, manusia menjadi cerdas, memiliki kemampuan atau *skill*, sikap hidup yang baik, sehingga dapat bergaul dengan baik dalam masyarakat. Pendidikan merupakan investasi yang memberikan keuntungan guna menjadikan sebuah bangsa bermartabat di hadapan dunia. Sistem pendidikan yang berhasil dapat membentuk sumber daya manusia dengan karakter yang kuat, akhlak mulia, bertanggung jawab, disiplin, dan mandiri, terjadi di hampir semua lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Oki Dermawan dalam *International Journal of Science and Technology* (IJSTE) sebagai berikut:

---

<sup>5</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta:Kalam Mulia, 2012),h.211-212.



*“Successful educational system forming human resources with a strong character, noble character, responsible, disciplined, and independent, occurs in almost all educational institutions both public and private.”<sup>6</sup>*

Persaingan dalam dunia pendidikan kian berkembang pesat. Hal ini menuntut tiap-tiap sekolah untuk selalu berpikir kreatif, inovatif dan responsif dalam mempertahankan dan mengembangkan sekolahnya. Begitu pula pada lembaga pendidikan Islam berbasis madrasah. Era globalisasi menuntut tiap-tiap madrasah untuk mendidik dan membekali siswanya dengan ilmu agama, ilmu umum, sekaligus disertai dengan ilmu keterampilan. Seiring dengan semakin berkembangnya ilmu di bidang pendidikan, sebuah madrasah harus bisa menghasilkan siswa yang siap terjun dalam masyarakat serta siap melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan perlu belajar dan memiliki inisiatif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (peserta didik), karena pendidikan merupakan proses yang saling mempengaruhi dan berkelanjutan. Diperlukan strategi untuk memenangkan kompetisi antar madrasah serta untuk meningkatkan akselerasi peningkatan kualitas dan profesionalisme manajemen madrasah. Ketidakmampuan madrasah dalam merespon peluang dan ancaman eksternal, akan mengakibatkan menurunnya daya saing atau terhambatnya pencapaian kinerja madrasah. Jika hal ini dibiarkan, maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.

---

<sup>6</sup>Oki Dermawan, “Build Students’ Character Through Fasting At Muslim School In Indonesia,” *IEESE International Journal of Science and Technology (IJSTE)*, Volume 2, No. 3 (September 2013).

Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dalam menghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi, mau tidak mau menghadapi berbagai persaingan antar sekolah. Oleh karenanya, Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dituntut untuk menerapkan berbagai strategi unggulan dalam menghadapi pesaing. Salah satu solusi dalam menjawab tantangan tersebut adalah dengan diterapkannya manajemen strategis.

Berdasarkan kajian teori tentang manajemen strategis, penulis menyimpulkan bahwa proses manajemen strategis meliputi: (1) formulasi strategi; (2) implementasi strategi; (3) dan evaluasi strategi. Akan tetapi karena keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, proses manajemen strategis yang akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini hanya terbatas pada proses formulasi strategi.

Sebagaimana telah diketahui bahwa manajemen strategis dalam manajemen madrasah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan madrasah. Melalui manajemen strategis, diharapkan pimpinan puncak dalam suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi yang tepat. Sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya.

Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 merupakan salah satu madrasah swasta di Bandar Lampung yang terlihat masih belum mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini terlihat dari kuantitas peserta didik dengan usia madrasah yang belum

sebanding. Data pra penelitian menunjukkan bahwa kuantitas peserta didik pada madrasah yang telah berdiri sejak tahun 2001 ini belum mengalami perkembangan yang signifikan.

**Tabel 1.1**  
**Data Keadaan Peserta Didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1**  
**Bandar Lampung**

| No | Tahun Pelajaran | Kelas X | Kelas XI | Kelas XII | Jumlah | Jumlah Rombel | Jumlah Ruang |
|----|-----------------|---------|----------|-----------|--------|---------------|--------------|
| 1  | 2014/2015       | 26      | 21       | 18        | 55     | 3             | 3            |
| 2  | 2015/2016       | 20      | 27       | 26        | 73     | 3             | 3            |
| 3  | 2016/2017       | 26      | 25       | 25        | 76     | 3             | 3            |
| 4  | 2017/2018       | 29      | 28       | 25        | 82     | 3             | 3            |

*Sumber: Hasil Pra-Penelitian Data Keadaan Peserta Didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Sukarame Bandar Lampung*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, diketahui bahwa keadaan peserta didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung terindikasi belum mengalami perkembangan pesat ditinjau dari kuantitas peserta didik, jumlah rombongan belajar serta jumlah ruang kelas yang tersedia selama 17 tahun terakhir.

Selain itu, dalam sebuah pengamatan selama pra-penelitian, penulis menduga bahwa jauh ini MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung belum memiliki program-program unggulan, meskipun pernah ada program unggulan berupa kemampuan tahfiz untuk lulusan, namun belakangan ini program tersebut belum terealisasi dengan baik. Hal ini yang harus menjadi koreksi mengapa perlu diadakan sebuah formulasi strategi untuk meningkatkan daya saing madrasah sehingga perkembangan kualitas dan kuantitas madrasah dapat dicapai.

Berdasarkan permasalahan di atas, diperlukan sebuah formulasi strategi yang baik untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pendidikan. Lebih lanjut, Sedarmayanti menyebutkan bahwa aspek prnting yang harus ada dalam proses formulasi strategi meliputi: (1) perumusan visi dan misi; (2) pencermatan lingkungan internal dan pencermatan lingkungan eksternal, kesimpulan analisis faktor internal dan kesimpulan analisis faktor eksternal; (3) analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan; (4) penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.<sup>7</sup>

Hal inilah yang membuat penulis merasa tertarik untuk meneliti tentang manajemen strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Penulis mencoba mencari kelengkapan komponen formulasi strategi seperti yang disajikan pada tabel 1.2 di bawah ini.

---

<sup>7</sup>Sedarmayanti, Manajemen Strategi (Bandung: PT Refika Aditama, 2016),h. 36.

**Tabel 1.2**  
**Kelengkapan Komponen Formulasi Strategi pada Implementasi Manajemen**  
**Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**

| No | Komponen Formulasi Strategi  | Keterangan |       |
|----|--|------------|-------|
|    |  | Ada        | Tidak |
| 1. | Visi dan misi  | ✓          |       |
| 2. | Pencermatan lingkungan internal dan eksternal, kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal | ✓          |       |
| 3. | Analisis Pilihan Strategi dan Faktor-faktor Keberhasilam   |            | ✓     |
| 4. | Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi (Perencanaan Strategis)                                  |            | ✓     |

Sumber: *Hasil Pra-Penelitian Kelengkapan Komponen Formulasi Strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Sukarame Bandar Lampung*

Berdasarkan data hasil prasurvey yang dilakukan penulis melalui observasi dan wawancara dengan wakil kepala madrasah Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, Bapak Sahmin Abdullah pada 31 Januari 2018, tentang kelengkapan komponen formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, seperti yang terlihat pada tabel 1.2 di atas jelas terlihat masih terdapat beberapa komponen yang diduga belum terpenuhi secara maksimal, hal ini menyangkut tentang analisis pilihan strategi, faktor kunci keberhasilan serta penetapan strategi serta penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.



Formulasi strategi dalam manajemen madrasah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menunjang keberhasilan programnya untuk mencapai tujuan madrasah. Melalui perencanaan strategis, diharapkan pimpinan puncak dalam suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi yang tepat. Sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya.

Implementasi manajemen strategis merupakan kunci keberhasilan madrasah. Hal ini disebabkan karena pada tahap formulasi strategi dapat mengantisipasi dinamika perubahan-perubahan di masa depan. Mengingat bahwa suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah. Melalui perencanaan strategis inilah dapat dirumuskan suatu strategi agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Sehingga tujuan dan berbagai sasarannya dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka menarik untuk dilakukan penelitian Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, untuk mendeskripsikan bagaimana proses formulasi strategi pada implementasi manajemen strategis di madrasah tersebut. Melihat urgensi dari penelitian ini, maka dirumuskan judul penelitian “Implementasi Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung” yang terfokus pada proses formulasi strategi.

**B. Identifikasi Masalah**

Terdapat beberapa masalah umum yang penulis temukan selama melaksanakan pra-penelitian di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung terindikasi belum memiliki program-program unggulan.
2. Formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung diduga masih belum maksimal.
3. Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung terlihat belum mengimplementasikan strategi dengan optimal.
4. Diduga belum dilakukan evaluasi terhadap strategi-strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

**C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penting untuk melakukan batasan masalah agar penelitian yang dilakukan tidak terlalu luas dan melebar. Penulis memberi batasan permasalahan implementasi manajemen strategis pada tahap formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung yang terlihat belum maksimal.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, Permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimana implementasi manajemen strategis pada tahap formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?”.

#### **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi manajemen strategis pada tahap formulasi strategi di madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

##### **2. Manfaat Penelitian**

###### **a. Secara Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategi pendidikan terutama dalam ranah manajemen strategis pendidikan, sehingga penerapan manajemen strategis dalam kancan pengembangan, pengetahuan, dan eksistensinya berjalan dengan baik.

###### **b. Secara Praktis**

Adapun secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran-gambaran implementasi manajemen strategis, sehingga dapat membantu memberi solusi dalam menyelesaikan masalah di Madrasah

Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Bagi Penilik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan kepada penilik selaku atasan kepala madrasah dalam hal memberikan penilaian terhadap implementasi manajemen strategis di madrasah.

2) Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan mampu menggerakkan kepala madrasah untuk lebih semangat dalam mengimplementasikan manajemen strategis dalam menyusun berbagai program kerja yang efektif dan efisien.

3) Bagi Guru dan Staf TU

Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan untuk mendukung program manajemen strategis yang dilakukan kepala madrasah.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Strategis

##### 1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.<sup>1</sup> Menurut Hasibuan, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.<sup>2</sup>

Islam sangat mencintai orang-orang yang teratur. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرَّضُونَ ﴿١٠٠﴾

---

<sup>1</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta:Bumi Aksara, 2006),h.1.

<sup>2</sup>*Ibid.*, h.2.



Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. (QS. Ash-Shaff : 4) <sup>3</sup>

Berdasarkan ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang memiliki barisan yang teratur, maksudnya memiliki manajemen yang kuat begitu juga dengan organisasi jika memiliki manajemen yang kuat maka organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sementara itu, istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan.<sup>4</sup> Menurut Assauri strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut. Strategi harus dapat menggambarkan arah keputusan yang tepat atau cocok. Hal ini sangat penting sebagai dasar arah pencapaian suatu maksud dan tujuan organisasi. Perlu disadari bahwa strategi yang dijalankan oleh suatu organisasi adalah sekumpulan komitmen atau tindakan atau aksi yang terkoordinasi, untuk mengusahakan atau mengolah kompetensi dan sekaligus guna mendapatkan keunggulan bersaing organisasi. Strategi sering pula dikaitkan dengan upaya pengintegrasian dan pengalokasian

---

<sup>3</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung : PT. Cordoba Internasional Indonesia), h.551.

<sup>4</sup>Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara ),h.15.

sumber-sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi organisasi, agar dapat memperoleh keberhasilan di dalam lingkungan eksternalnya yang selalu berubah.<sup>5</sup>

Lebih lanjut. Pengertian manajemen strategis diungkapkan oleh Daft yakni seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk meraih sasaran organisasi.<sup>6</sup>

Sementara itu, Wheelen dan Hunger dalam Solihin menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Jika dikaitkan dengan terminologi manajemen, maka manajemen strategi dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), h.3-4.

<sup>6</sup>Richard L Daft, *Manajemen, Management*, terjemah Emil Salim, Tinjung Desy Nursanti, Maryanmi Hermanto (Jakarta: penerbit Erlangga, 2002), ed.5, h.301.

<sup>7</sup>Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), h.64.

Pengertian manajemen strategis secara lengkap dijabarkan oleh Kusnadi dalam Pengantar Manajemen Strategis menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah suatu seni (keterampilan), teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan nonbisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai yang diharapkan.<sup>8</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen strategis lebih luas dikemukakan oleh Nawawi, menurutnya manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkaun masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipal), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi* (Malang:Universitas Brawijaya,2000),h.17.

<sup>9</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012),h.149.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dilakukan melalui proses pengamatan keadaan saat ini, merumuskan dan menentukan kinerja masa depan, kemudian mengimplementasikan dan mengevaluasinya untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen strategis perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategi berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis (*strategic decision*), yakni sebagai keputusan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi dalam jangka panjang di masa yang akan datang.

Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen strategis sebagai ilmu pengetahuan hadir sebagai alternatif umat manusia dalam melaksanakan perencanaan masa depan secara matang berdasarkan sebuah analisis keadaan saat ini, dan perumusan-perumusan kegiatan di masa depan.

## **2. Konsep Manajemen Strategis**

Konsep manajemen strategis dikemukakan Wheleen and Hunger dalam Mulyasa, sebagai berikut:

- a. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka

panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

- b. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut faktor strategi dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.
- c. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu *rare*, *consequential*, dan *directive*. *Rare* merupakan keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, serta tidak dapat ditiru. *Consequential* merupakan keputusan-keputusan strategi yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. *Directive* merupakan keputusan-keputusan strategi yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.
- d. Manajemen strategis pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan



strategis menuju manajemen strategis yang berkembang sepenuhnya, termasuk implementasi, evaluasi, dan pengendalian.

- e. Organisasi yang menggunakan manajemen strategi cenderung berkinerja lebih baik dibanding yang tidak.
- f. Model manajemen strategis dimulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi, termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan menuju ke implementasi strategi, termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur, yang berakhir dengan evaluasi dan pengendalian.
- g. Perusahaan besar cenderung memiliki tiga level strategi, yang berinteraksi dan terintegrasi dengan baik untuk keberhasilan perusahaan.<sup>10</sup>

Menurut Sedarmayanti, makna konsep manajemen strategis adalah : (1) menghubungkan fungsi perencanaan dengan sistem administrasi dan struktur organisasi; (2) strategi dan implementasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan tugas manajerial di semua tingkat dan lini organisasi; (3) tiga isu penting dalam konsep manajemen strategis meliputi pentingnya integrasi sistem administrasi dan struktur organisasi, pentingnya integrasi antara strategi dan implementasi, serta pentingnya infrastruktur manajerial dan budaya.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), h. 161-162

<sup>11</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), h. 11.

Secara garis besar, dapat dipahami bahwa konsep manajemen strategis sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Melalui manajemen strategi suatu lembaga madrasah dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian program-program madrasah secara efektif dan efisien, sehingga memudahkan tercapainya tujuan madrasah sesuai dengan apa yang telah diharapkan.

### **3. Manfaat Manajemen Strategis**

Menurut Nawawi, dalam mengimplementasikan manajemen strategis di lingkungan organisasi terdapat beberapa manfaatnya yang dapat memperkuat usaha untuk mewujudkannya secara efektif dan efisien, antara lain sebagai berikut:

- a. Organisasi kerja menjadi dinamis karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama pengaruh globalisasi.
- b. Implementasi manajemen strategi melalui berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien.
- c. Manajemen strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional, dan

sistematik, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan RENSTRA dan/atau RENOP.

- d. Manajemen strategi dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi, dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional, dan global, pada semua pihak sesuai wewenang dan tanggungjawabnya.
- e. Manajemen dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian setiap unit dan/atau satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.
- f. Manajemen strategi menuntut semua yang terkait untuk berpartisipasi yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense responsibility*), dan perasaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*)<sup>12</sup>.

Senada dengan hal tersebut, Salusu berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat manajemen strategis, diantaranya yaitu:

- a. Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan

---

<sup>12</sup>Hadari Nawawi, *Op.Cit*, h.183-184.

yang dimiliki organisasi, sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.

- b. Semangat korps, yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas.
- c. Perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi, manajemen strategis dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.<sup>13</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, jelas bahwa implementasi manajemen strategi dalam dunia pendidikan dapat memberi manfaat-manfaat yang baik dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan pada masing-masing satuan lembaga pendidikan.

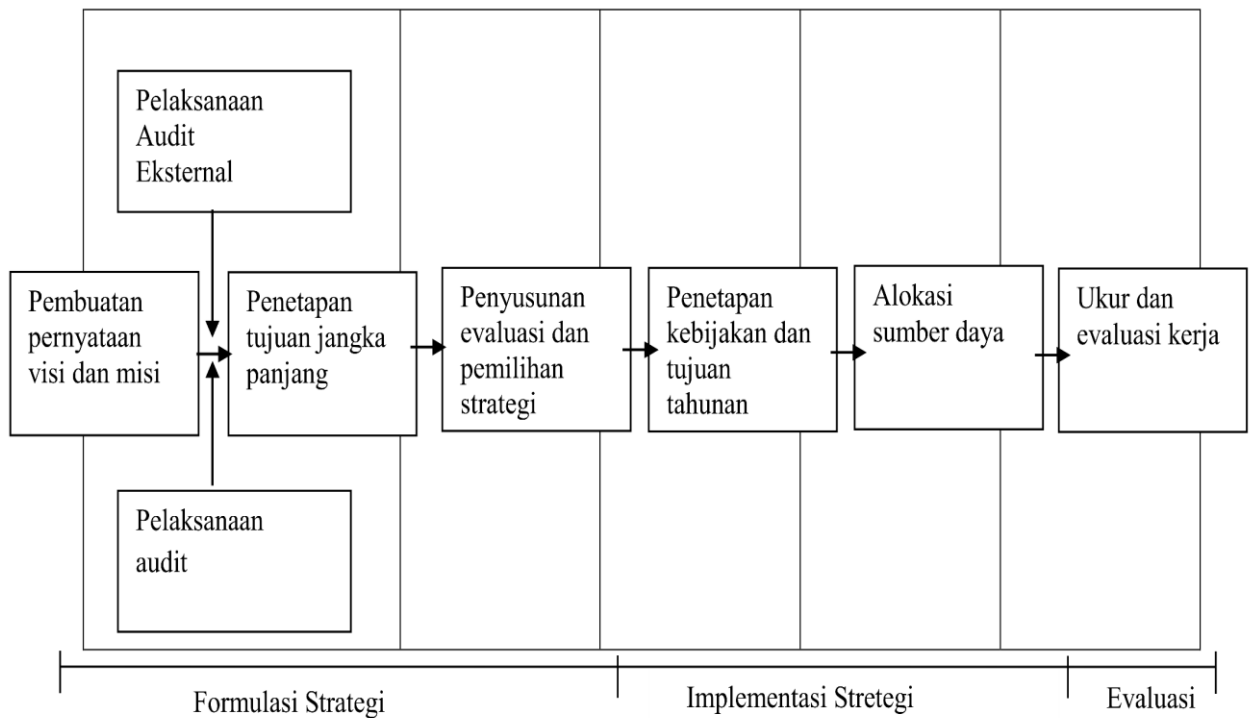
#### **4. Model Manajemen Strategis**

Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan sesuatu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi merupakan proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi

---

<sup>13</sup>J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2008), h.495.

mengkombinasikan aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, alur aktivitas merumuskan strategi yang baik dalam model manajemen strategis dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis**

Berdasarkan gambar 2.1 di atas dapat dipahami bahwa aktivitas manajemen strategis dimulai dari formulasi strategi, kemudian dilanjutkan implementasi strategi dan evaluasi.

Lebih lanjut Sedarmayanti menyebutkan bahwa aspek penting pada model manajemen strategi adalah sebagaimana tersaji dalam tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Aspek Penting/Model Manajemen Strategis**

| <b>NO</b> | <b>ASPEK MANAJEMEN STRATEGIS</b> | <b>KEGIATAN</b>  |
|-----------|----------------------------------|--|
| 1.        | Formulasi Strategi               | 1. Perumusan visi dan misi<br>2. PLI dan PLE; KAFI dan KAFE<br>3. Analisis Pilihan Strategi dan Faktor-faktor Keberhasilan<br>4. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi (Perencanaan Strategis) |
| 2.        | Implementasi Strategi            | 1. Rencana Program dan Kegiatan<br>2. Penganggaran (Alokasi Biaya)<br>3. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan, dan Penfawasan  |
| 3.        | Evaluasi Strategi                | 1. Pengukuran dan evaluasi kinerja<br>2. Pelaporan dan Pertanggung Jawaban   |

*Sumber: Sedarmayanti, Manajemen Strategis ( Bandung: PT Refika Aditama, 2016),h. 36.*

Keterangan:

PLI : Pencermatan Lingkungan Internal

PLE : Pencermatan Lingkungan Eksternal

KAFI : Kesimpulan Analisis Faktor Lingkungan

KAFE : Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal

Tabel 2.1 di atas menjelaskan bahwa aspek penting pada model manajemen strategis meliputi: (1) perumusan strategi mencerminkan adanya tujuan dan sasaran organisasi untuk menjabarkan visi organisasi; (2) implementasi strategi menggambarkan operasionalisasi cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan (3) evaluasi strategi merupakan aktivitas untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberi umpan balik kinerja organisasi.

Mengingat pada keterbatasan waktu, tenaga, serta biaya dalam penelitian ini, penulis hanya memfokuskan pembahasan manajemen strategis pada tahap formulasi strategi.

## **5. Proses Manajemen Strategis**

Ilmu manajemen strategis dalam dunia pendidikan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari implementasi manajemen strategi yang telah dikembangkan dan dirasakan keberhasilannya pada dunia usaha. Adapun proses manajemen strategi dalam ranah perusahaan diungkapkan oleh Siagian melalui 12 tahapan sebagai berikut: (1) perumusan misi organisasi; (2) penentuan profil organisasi; (3) analisis dan pilihan strategi; (4) penetapan sasaran jangka panjang; (5) penentuan strategi induk; (6) penentuan strategi operasional; (7) penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan; (8) perumusan kebijakan; (9) pelembagaan strategi; (10) penciptaan sistem pengawasan; (11) penciptaan sistem penilaian; dan (12) penciptaan sistem umpan balik.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Sondang P Siagian, *Op.Cit*,h.30.

Sejalan dengan hal tersebut, Wheelen dan Hunger dalam Solihin menyebutkan bahwa model manajemen strategi yang digunakan dalam sebuah perusahaan terdiri dari empat elemen yang meliputi: (1) pengamatan lingkungan; (2) formulasi strategi; (3) implementasi strategi; serta (4) evaluasi dan pengendalian.<sup>15</sup>

Berdasarkan teori Siagian dan Wheelen tersebut, penulis melihat terdapat beberapa kesamaan pada masing-masing tahapan. Penulis menyimpulkan bahwa pada intinya, proses manajemen strategi dalam ranah perusahaan mencakup: (1) pengamatan lingkungan; (2) perumusan strategi; (3) pengimplementasian strategi; dan (4) evaluasi strategi.

Sementara itu, dalam lingkungan pendidikan proses manajemen strategi tidak jauh beda dengan tahapan-tahapan manajemen strategi yang berlangsung pada perusahaan. Sagala menegaskan bahwa dalam konteks pendidikan proses manajemen strategi setidaknya meliputi: (1) formulasi visi dan misi madrasah; (2) tujuan dan target madrasah; (3) penentuan strategi organisasi madrasah; (4) implementasi strategi organisasi madrasah; dan (5) analisis SWOT secara cermat dan akurat.<sup>16</sup>

Lebih lanjut, Akdon menyebutkan bahwa proses manajemen strategis dalam ranah pendidikan mencakup kegiatan-kegiatan berupa: (1) *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang

---

<sup>15</sup>Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), h.78-83.

<sup>16</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung, CV Alfabeta, 2013), h.133.



sesungguhnya; (2) strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan; serta (3) strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.<sup>17</sup>

Proses manajemen strategis dalam ranah pendidikan seperti yang dikemukakan Sagala dan Akdon tersebut juga terlihat memiliki beberapa kesamaan. Penulis menarik kesimpulan bahwa secara garis besar tahapan manajemen strategi dalam dunia pendidikan ini meliputi: (1) perumusan strategi; (2) implementasi strategi; dan (3) evaluasi strategi.

Mencermati berbagai kajian teori tentang proses manajemen strategis yang dikemukakan oleh para ahli baik dalam ranah perusahaan maupun pendidikan tersebut, penulis mencoba menarik benang merah bahwasanya semua tahapan yang telah diuraikan di atas pada dasarnya memiliki kesamaan. Hal ini dapat ditinjau dari dilaksanakannya fungsi-fungsi manajemen dalam setiap tahapan manajemen strategis. Fungsi-fungsi manajemen yang dimaksud mencakup: fungsi perencanaan pada tahap perumusan strategi, fungsi pelaksanaan pada tahap implementasi strategi, dan fungsi pengawasan atau evaluasi yang biasa selalu dilakukan setiap akhir kegiatan.

---

<sup>17</sup>Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011)h.79-80.

## **B. Implementasi Manajemen Strategis**

Mengacu pada teori-teori proses manajemen strategis yang telah dijelaskan, penulis menyimpulkan bahwa proses manajemen strategis setidaknya mencakup tiga hal, yakni: (1) perumusan strategi atau biasa disebut dengan formulasi strategi; (2) implementasi strategi; dan (3) evaluasi strategi. Tahap manajemen strategis yang akan diuraikan secara mendalam pada penelitian ini adalah tahap formulasi strategi.

Formulasi strategi meliputi Perumusan visi dan misi, Pencermatan Lingkungan Internal dan Eksternal; Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal, analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan, penetapan tujuan, sasaran, dan strategi (perencanaan strategis). Implementasi strategi meliputi: rencana program dan kegiatan, penganggaran (alokasi biaya), sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan. Sedangkan Evaluasi strategi meliputi: pengukuran dan evaluasi kinerja pelaporan dan pertanggung jawaban.

Menurut Sedarmayanti, tahap formulasi dimulai dengan perumusan visi, misi dan nilai. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis/melakukan pencermatan lingkungan internal dan eksternal, analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, serta terakhir melakukan penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.

### **1. Perumusan Visi dan Misi**

Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Menurut Jamal Ma'mur Asmani merupakan idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan

kunci bagi perubahan organisasi.<sup>18</sup> Selanjutnya, untuk mengetahui visi yang baik Danim mengungkapkan beberapa indikator visi yang baik sebagai berikut:

- a. Visi yang mampu merangsang kreaivitas dan bermakna secara fisik-psikologis bagi kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah.
- b. Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah untuk tumbuh secara professional.
- c. Visi yang dapat mereduksi setiap egoistik-individual atau egoistik-unit ke format berpikir kolegialitas dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.
- d. Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan pada diri kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan serta menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.
- e. Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari yang hanya bekerja secara proforma ke kinerja riel yang bermaslahat, efektif, efesien, dan dengan akuntabilitas tertentu.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Sakti Membangn Organisasi Sekolah* (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), h.48.

<sup>19</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007),h. 73-74.

Sementara itu, misi berarti pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi bagi pihak-pihak berkepentingan di masa datang. Misi madrasah adalah uraian yang berisi beberapa arah dalam mewujudkan visi madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Misi merupakan terjemahan dari visi yang berisi program-program jangka pendek, menengah, dan panjang. Misi merupakan penjabaran tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, serta digunakan sebagai program pokok madrasah.

Komariah dan Triatna menyebutkan ciri-ciri misi sebagai berikut:

- a. Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu panjang.
- b. Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi.
- c. Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas.
- d. Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara.
- e. Menunjukkan produksi yang menjadi andalan.
- f. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),h.87-88.

Misi madrasah berjalan dengan baik mengindikasikan kepemimpinan di sekolah berjalan dengan baik pula. Kepemimpinan yang baik tersebut mengindikasikan bahwa manajemen persekolahan telah berfungsi sebagaimana mestinya. Siklus ini harus dijaga mobilitas dan kontinuitasnya. Unsur yang paling bertanggungjawab dalam menjaga mobilitas dan kontinuitas tersebut, baik secara vertikal maupun horizontal adalah kepala madrasah. Berdasarkan hal tersebut kepala madrasah harus melaksanakan fungsinya dengan baik. Fungsi-fungsi kepala madrasah sebagai manajer adalah seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan, dan juga melakukan evaluasi.<sup>21</sup>

## **2. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.<sup>22</sup>

Lingkungan internal, memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen meliputi:

---

<sup>21</sup>Muniarti, *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan* (Medan: Perdana Publishing, 2000), h.158.

<sup>22</sup>Murniati & Usman, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h.46.

- a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya.
- b. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- c. Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia.
- d. Biaya operasional berikut sumber dananya.
- e. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.<sup>23</sup>

Proses melakukan analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan dan memadukan informasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen organisasi.<sup>24</sup>

### **3. Analisis Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dan terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan Sosial. Lebih lanjut, Siagian membagi lingkungan eksternal ke

---

<sup>23</sup> Akdon, *Op.Cit*, h.112.

<sup>24</sup> Sedarmayanti, *Op.Cit*, h.111.

dalam dua bagian yaitu lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan- kegiatan operasional organisasi seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi”.<sup>25</sup>

Dari kedua analisis ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal dengan bertolak dari hasil telaah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan visi, dan misi madrasah.

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran.

Analisis lingkungan dilakukan dengan mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi. Menurut Wheelen and Hunger dalam Solihin

---

<sup>25</sup>Sondang P. Siagian, *Op.Cit*,h.33.

salah satu alat analisis situasional yang paling bertahan lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi *distinctive competencies* perusahaan berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan.<sup>26</sup>

Adapun analisis SWOT tersebut meliputi:

- a. Kekuatan (*strength*) adalah suatu kondisi di mana internal organisasi mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik.
- b. Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi di mana internal organisasi kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dikarenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi.
- c. Peluang (*opportunity*) adalah suatu *potensi* menguntungkan yang dapat diraih oleh organisasi yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak atau lingkungan eksternal.
- d. Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan di mana organisasi mengalami kesulitan yang disebabkan oleh faktor lain yang tidak lain adalah lingkungan eksternal, yang jika dibiarkan maka organisasi akan mengalami kesulitan dikemudian hari.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Ismail Solihin, *Op. Cit.* h.163.

<sup>27</sup>*Ibid*, h.170.



Untuk dapat membangun strategi yang mempertimbangkan hasil dari analisis SWOT, dibangunlah TOWS Matriks. TOWS Matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternatif strategi.<sup>28</sup>

Pada tabel berikut dijelaskan TOWS Matriks secara singkat:

**Tabel 2.2 MATRIKS TOWS**

|                          | <b>STRENGTHS (S)</b> | <b>WEAKNESSES (W)</b> |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b> | SO Strategies        | WO Strategies         |
| <b>THREATS (T)</b>       | ST Strategies        | WT Strategies         |

Sumber: *dikutip dari Ismail Solihin, Manajemen Strategik, (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), h.170.*

Keterangan :

- S-O strategi : Mengejar peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada.
- W-O strategi : Mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.
- S-T strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi/mengurangi dampak dari ancaman.
- W-T strategi menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman.

---

<sup>28</sup>*Ibid.*

Dari hasil komposisi di atas akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan madrasah. Madrasah harus berani memilih beberapa strategi yang kritikal dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan madrasah. Madrasah harus mempertimbangkan pemilihan kemajuan. Madrasah harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai madrasah dan tanggung jawab madrasah terhadap lingkungan sekitar (*social responsibility*). Dengan mempertimbangkan hal-hal diatas, maka akan diperoleh strategi yang diterima oleh warga madrasah dan masyarakat sekitar.

#### **4. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan**

Strategi adalah pedoman atau aturan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang terbatas, dengan terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor lingkungan internal dan eksternal.<sup>29</sup>

Analisis pilihan strategi dapat dilakukan setelah mengidentifikasi lingkungan strategi, berupa analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan penyimpulan hasil dari analisis SWOT ini berupa Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE). Melalui KAFI dan KAFE inilah, dapat dibuat matriks SWOT (TOWS) dalam rangka menentukan asumsi (alternatif) strategi atau lebih lanjut disebut matriks KAFI VS KAFE. Rangkaian pilihan strategi yang didapat dari matriks KAFI VS

---

<sup>29</sup> Akdon, *Op.Cit*, h.115

KAFE dimasukkan ke dalam sebuah matriks yang dinamakan “Matriks Penetapan Urutan Asumsi Pilihan Strategi” dengan diberi pembobotan sesuai dengan faktor keterikatan atau kedekatan dengan visi, misi, dan nilai yang diyakini organisasi.<sup>30</sup>

Strategi Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan (Eksternal) terhadap KAFI dan KAFE akan menghasilkan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK).

Secara ringkas, rangkaian tahapan proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Analisis SWOT terhadap KAFI dan KAFE untuk menghasilkan asumsi strategi.
- b. Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategi dengan visi, misi, dan nilai (Analisis Strategi dan Pilihan (ASAP) atau *Analysis and Choice*).
- c. Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai Faktor Kunci Keberhasilan (FKK).<sup>31</sup>

Faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien. Liputan faktor

---

<sup>30</sup>Sedarmayanti, *Op.Cit*, h.130-133.

<sup>31</sup>Akdon, *Loc.Cit*.

kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya. Faktor Keberhasilan sangat berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien. FKK sangat membantu pengembangan perencanaan strategi, agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan. FKK dapat dijadikan jembatan antara misi dengan tujuan organisasi.<sup>32</sup>

## **5. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi**

Perumusan tujuan biasanya hanya dua/tiga butir untuk faktor FKK (Faktor Kunci Keberhasilan), sehingga memberi ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Tujuan mencerminkan pernyataan kondisi yang diinginkan bukan merupakan proses/aktivitas. Untuk merumuskan tujuan yang baik perlu didasarkan pada FKK yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji relevansinya dengan misi organisasi.<sup>33</sup>

Menurut Akdon, pencapaian tujuan dapat menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi. Tujuan mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi, dan nilai-nilai organisasi;
- b. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program, dan sub program organisasi.

---

<sup>32</sup> Akdon, *Op.Cit* h.134.

<sup>33</sup> *Ibid.* h.137.

- c. Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.
- d. Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan telah tercapai.
- e. Tujuan biasanya secara relative berjangka panjang, yaitu sekurang kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun tetap disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi, dan lokasi.
- f. Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- g. Tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan.
- h. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.
- i. Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.<sup>34</sup>

Sementara itu, sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran organisasi merupakan kegiatan integral, tak terpisahkan dari sebuah proses perencanaan strategi. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat

---

<sup>34</sup> Akdon, *Op.Cit.* h.144

spesifik, terperinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan. Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.<sup>35</sup>

Indikator sasaran meliputi:

- a. Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dalam kurun waktu rencana strategi.
- b. Ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Menjadi patokan penilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan dalam mencapai misi dan visi organisasi.<sup>36</sup>

Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang. Strategi organisasi mencakup kebijakan, program, dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.<sup>37</sup>

Rencana strategi meliputi penetapan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program (pada saatnya akan dioperasionalkan dalam bentuk kegiatan pada rencana kerja tahunan). Rencana strategi merupakan kelanjutan dari Faktor Kunci Keberhasilan, dimana setiap FKK akan memandu penetapan tujuan (menjembatani penjabaran misi ke dalam tujuan) dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran (dengan

---

<sup>35</sup>Sedarmayanti, *Op.Cit*, h.139.

<sup>36</sup>*Ibid*, h.141.

<sup>37</sup>Akdon, *Op.Cit*, h.79.

indikatornya), dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan dalam kebijakan dan program.<sup>38</sup>

Komponen dalam rencana strategi paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi. Rencana strategi merupakan bagian integral dari manajemen strategi, rencana strategi meliputi keseluruhan kegiatan proses perencanaan strategi dari visi, misi, nilai-nilai sampai menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program.<sup>39</sup>

Dari hasil analisis lingkungan strategi diperoleh rumusan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK). Setiap FKK dirinci lebih lanjut menjadi beberapa sasaran, dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang akan dituangkan dalam kebijakan dan program.<sup>40</sup>

### **C. Tolok Ukur Keberhasilan Implementasi Manajemen Strategis**

Keunggulan implementasi manajemen strategi dikemukakan oleh Hadari Nawawi dalam Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan, sebagai berikut:

#### **1. Profitabilitas**

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

---

<sup>38</sup>Sedarmayanti, *Op.Cit*, h. 142.

<sup>39</sup>*Ibid*

<sup>40</sup>*Ibid.*

## 2. Produktivitas tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat, kekeliruan dan kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum mampu memuaskan masyarakat yang dilayani.

## 3. Posisi kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi organisasi non profit yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat, sehingga setiap peraturan yang ditetapkan tentang pemberian pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan di bidang masing-masing, selalu dipatuhi, baik peraturan tentang cara melaksanakannya oleh personil di dalam organisasi maupun peraturan tentang cara memperoleh pelayanan bagi masyarakat yang memerlukan jasa sebagai produk organisasi non profit. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya memuaskan masyarakat yang dilayani.

## 4. Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat kekeliruan rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.



## 5. Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi non profit dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumber daya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*) yang dihadapi organisasi non profit pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

## 6. Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi non profit seperti itu, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai posisi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan di luar jam kerja.

## 7. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu

mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan Negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.<sup>41</sup>

Berdasarkan tolok ukur keberhasilan tersebut, upaya pengimplementasian manajemen strategi akan lebih terarah. Oleh karenanya, madrasah dapat menjadikan acuan agar implementasi manajemen strategi benar-benar dapat terlaksana sukses.

#### **D. Penelitian Relefan**

Penulis menyadari bahwa secara substansial penelitian ini tidak sama sekali baru. Penelitian sebelumnya berkaitan dengan manajemen strategis telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian Trianto dengan judul “Implementasi Manajemen Strategis Di MAN Yogyakarta III Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi dapat membantu madrasah dalam melakukan pengamatan lingkungan internal, eksternal, sehingga madrasah tidak mengalami kesulitan dalam merumuskan visi, misi yang unggul.<sup>42</sup>
2. Penelitian Minawati, Murniati, dan Niswanto, yang berjudul “Implementasi Manajemen Stratejik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SDIT Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar”, hasil penelitian ini menunjukan manajemen strategi memudahkan sekolah

---

<sup>41</sup>Hadari Nawawi, *Op.Cit.* h.181-182.

<sup>42</sup>Trianto, *Implementasi Manajemen Strategi di MAN Yogyakarta III, Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta*, Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.

dalam menetapkan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen strategi dapat dijadikan sebagai pedoman/perbaikan dalam menjalankan segala aktivitasnya di masa yang akan datang.<sup>43</sup>

3. Penelitian dalam jurnal yang ditulis oleh Ulfah Irani Z, Murniati AR, dan Khairuddin, yang berjudul “Implementasi manajemen strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi dapat membantu meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan.<sup>44</sup>
4. Penelitian karya Melsi Wilas Asih yang berjudul “Manajemen Strategik SMP Negeri 1 Sampang dalam Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi memuat strategi-strategi tertentu untuk dapat memenuhi dan mencapai 8 standar pendidikan nasional.<sup>45</sup>
5. Penelitian Nurmasiyah, Muniarti Ar dan Nasie Usman yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe”, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi dapat meningkatkan

---

<sup>43</sup>Minawati, Murniati, dan Niswanto, “Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SDIT Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar”. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (SNP) Unsyiah 2017* (April 13, 2017) .

<sup>44</sup>Ulfah Irani Z, Murniati AR, dan Khairuddin, “Implementasi manajemen strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 2 (November 2014).

<sup>45</sup>Melsi Wilas Asih, *Manajemen Strategik SMP Negeri 1 Sampang dalam Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran*, Skripsi IAIN Purwokerto, 2016.

kinerja guru.<sup>46</sup>

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian di atas, meskipun ada kemiripan judul, namun penelitian dan skripsi ini berbeda dengan yang sudah ada baik dari segi objek, tempat dan waktu penelitian.

---

<sup>46</sup>Nurmasiyah, Muniarti Ar dan Nasie Usman, Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 2 ( Mei 2015 ).

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung yang beralamat di Jl. Terusan Pulau Bawean 2 RT.03/RW.03 kecamatan Sukarame, kota Bandar Lampung, provinsi Lampung.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan sejak tanggal 31 Januari 2018 sampai dengan 21 Maret 2018.

#### **B. Jenis Penelitian**

Menurut Hasan, metode adalah tatacara bagaimana suatu penelitian dilaksanakan. Metode adalah cara atau jalan yang digunakan mencari kebenaran dalam suatu penelitian.<sup>1</sup> Sedangkan makna penelitian berarti suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan, dan menganalisis sampai menyusun sebuah laporan. Jadi yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara untuk mencari kebenaran suatu penelitian dalam penyusunan suatu laporan.

---

<sup>1</sup>M.Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya* (Ghalia Indonesia, 2002), h.21.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi.<sup>2</sup>

Jenis penelitian pada penelitian ini bersifat deksriptif kualitatif, dimana merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan kondisi di lapangan dengan apa adanya. Penelitian deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan dengan variabel yang lain.<sup>3</sup> Dalam hal ini, penelitian deskriptif kulaitatif dirancang untuk memperoleh informasi tentang implementasi manajemen strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

### C. Sumber Data

Sumber data merupakan subjek dari mana data diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber

---

<sup>2</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta,2010)h.15.

<sup>3</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung:Alfabeta,2007),cet,15, h.11.

data tersebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, baik pertanyaan tertulis maupun lisan.<sup>4</sup>

Adapun sumber data terdiri atas dua macam, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

### **1. Sumber Data Primer**

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>5</sup> Dalam penelitian ini sumber data primer yang diperoleh oleh peneliti adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik, peserta didik, dan staf tata usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

### **2. Sumber Data Sekunder**

Sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen.<sup>6</sup> Sumber data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan.

Dari penjelasan teori tersebut maka penulis menentukan sumber data primer penelitian ini adalah:

---

<sup>4</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013), h. 172.

<sup>5</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 253.

<sup>6</sup> *Ibid.*

- a. Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.
- b. Wakil Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.
- c. Pendidik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.
- d. Peserta Didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.
- e. Staf Tata Usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

Sementara itu, sumber data sekunder penelitian ini berupa dokumen buku profil, data analisis SWOT madrasah, data analisis pilihan strategi serta data rencana strategis Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian kualitatif ini, yang dimaksud dengan teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk memperoleh data yang lengkap, objektif, dan dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya. Adapun teknik pengumpulan data pada skripsi ini meliputi :

##### **1. Observasi**

Metode observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi (pengamatan) adalah alat pengukur data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.<sup>7</sup> Untuk penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar

---

<sup>7</sup> Kartini Kartono, *Pengantar Metode Riset Sosial* (Bandung: Alumni, 2008), h. 70.



Lampung, perlu diadakan pengamatan langsung dengan melihat disetiap ruangan dan fasilitas yang ada di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1, serta proses kegiatan yang dilaksanakan, sehingga mengetahui manajemen strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

Observasi (pengamatan) yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian non partisipan, dimana penulis tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Adapun hal-hal yang akan di observasi adalah tentang Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

Teknik observasi dilakukan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung untuk mendapatkan data tentang implementasi manajemen strategis. Adapun observasi ini dilakukan terhadap kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik, peserta didik dan staf tata usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

## **2. Wawancara (*Interview*)**

*Interview* adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan, dimana dua orang atau lebih bertatap muka secara langsung mendengarkan informasi-informasi dan keterangan-keterangan.<sup>88</sup> Wawancara biasa disebut dengan kuesioner lisan digunakan sebagai teknik pengumpulan data karena penulis melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang hendak diteliti, selain itu penulis juga bermaksud untuk

---

<sup>88</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara), h.83

meneliti hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan jumlah responden sedikit, hal ini akan mudah jika dilakukan melalui wawancara.

Ditinjau dari pelaksanaannya, penulis menggunakan model *interview* bebas terpimpin, yang merupakan kombinasi antara *interview* bebas dan *interview* terpimpin. Dalam hal ini, pewawancara bebas menanyakan apa saja tetapi juga mengingat akan data apa yang akan dikumpulkan dengan membawa sederetan pertanyaan, serta berupaya untuk menciptakan suasana santai tapi tetap serius dan sungguh-sungguh. Metode ini penulis gunakan untuk mewawancarai terhadap kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik, peserta didik, serta staf tata usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada dokumen atau catatan peristiwa-peristiwa yang telah terjadi.<sup>9</sup> Adapun data-data yang dihimpun melalui metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah data-data yang terdapat dalam buku profil Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung yang meliputi sejarah singkat berdirinya Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, daftar siswa, daftar pegawai, sarana dan prasarana, visi dan misi, dan struktur organisasi. Selain itu, penulis juga menghimpun dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini.

---

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 201.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa metode dokumentasi adalah suatu cara pengambilan atau pengumpulan data dengan cara mengumpulkan suatu bukti-bukti tertulis, cetak, gambar, dan sebagainya.

## **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.<sup>10</sup> Adapun metode berfikir yang dipakai pada penelitian ini adalah metode induktif atau mengumpulkan bukti-bukti khusus yang kemudian ditarik suatu kesimpulan yang bersifat umum. Setelah dilakukan penelitian, data yang terkumpul masih merupakan data mentah sehingga perlu diolah dan dianalisis terlebih dahulu guna menghasilkan sebuah informasi yang teruji kevalidannya. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian meliputi:

### **1. Reduksi Data**

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang hal yang tidak perlu.<sup>11</sup> Mengumpulkan data dan menerangkan data yang memfokuskan pada hal-hal yang berhubungan dengan wilayah penelitian

---

<sup>10</sup> Sugiyono, *Op.Cit.*, h. 241.

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 338.

dan menghapus data yang tidak berpola baik dari hasil observasi, *interview* dan dokumentasi.

## **2. Penyajian Data (*Data Display*)**

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Proses ini dilakukan untuk mempermudah penulis dalam mengontruksi data ke dalam sebuah gambaran sosial yang utuh, selain itu untuk memeriksa sejauh mana kelengkapan data yang tersedia. Selanjutnya dalam mendisplay data selain dengan teks naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, network, dan chart. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.<sup>12</sup>

## **3. Verifikasi (Penarikan Kesimpulan)**

Verifikasi atau penarikan kesimpulan adalah usaha untuk mencari atau memahami makna atau arti, ketentuan, pola-pola, penjelasan, atau sebab akibat, atau penarikan kesimpulan, sebenarnya hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Dalam menarik kesimpulan akhir, penulis menggunakan metode berpikir induktif. Berpikir induktif adalah berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang kongkrit, kemudian fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa yang khusus itu ditarik generalisasi-generalisasi yang bersifat umum.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 341.

## F. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi: kredibilitas, transfera, dependabilitas, kanfirabilitas atau objektifitas. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji kredibilitas. Sugiyono memberikan petunjuk agar tingkat kepercayaan atau kredibilitas terpenuhi, maka ada beberapa syarat yang harus dilakukan, yaitu:

1. Perpanjangan waktu;
2. Peningkatan kreatifitas;
3. Triangulasi;
4. Mendiskusikan dengan teman seprofesi;
5. Menganalisis kasus negatif, dan
6. Menggunakan *member clock*.<sup>13</sup>

Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data penulis menggunakan triangulasi. Triangulasi berarti pengumpulan data yang bersifat mengembangkan diri sebagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada dengan menguji dan mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik dan sumber data. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari sebuah kebenaran tentang fenomena, melainkan lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.<sup>14</sup>

Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik, dimana peneliti menguji kredibilatas data dengan melakukan pengecekan data kepada

---

<sup>13</sup>Sugiyono, *Metodologi Penelitian* , *Op.Cit.* h.241.

<sup>14</sup>*Ibid.*

sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dan dokumentasi. Bila dengan dua teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.<sup>15</sup>

Dalam penelitian ini peneliti mengetahui bagaimana sebenarnya tentang implementasi manajemen strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dengan mengumpulkan data, baik dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sehingga teknik triangulasi dapat menghasilkan data sesuai dengan harapan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.

---

<sup>15</sup>*Ibid*, h. 127.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Tempat Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung yang terletak di kecamatan Sukarame, kota Bandar Lampung, provinsi Lampung. Berikut adalah gambaran umum tentang MA Muhammadiyah yang coba peneliti sajikan.

##### **1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**

Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung didirikan pada tahun 2001 dengan status swasta. Berawal dari ide sederhana 3 serangkai Bapak Burda'I Pulungan bersama dengan Bapak Drs. H. Soedja'I DJ Moch. H. Nachroewi yang merasa bahwa pendidikan islami jenjang sekolah menengah kurang begitu terjamah di bumi sang ruwa jurai ini, maka ketiga pentolan Muhammadiyah ini pun kemudian berinisiatif untuk membangkitkan semangat pendidikan islami yang berlandaskan paham Muhammadiyah dengan cara membangun sebuah sekolah atau lembaga pendidikan yang berasaskan keagamaan dan beraliran Muhammadiyah, yaitu Madrasah Aliyah Muhammadiyah di sebuah daerah Sukarame Bandar Lampung.

Ketiga pembesar di lingkungan Muhammadiyah Lampung ini bersepakat bahwa dengan semakin majunya masyarakat dan semakin berkembangnya zaman, maka perlulah masyarakat diingatkan tentang pentingnya memiliki pendidikan keagamaan yang kuat sebagai fondasi utama kehidupannya. Untuk itu ketiga perintis ini memutuskan untuk membangun sebuah sekolah yang tidak hanya memberikan pengajaran ilmu umum, namun juga memberikan pendidikan ilmu agama yang kuat bagi para peserta didiknya dengan harapan kelak para peserta didik tersebut dapat menjadi manusia yang tidak hanya pandai secara akademis, namun juga memiliki kepandaian yang sepadan secara religius sesuai syariah dan juga ajaran agama Islam. Dengan berlandaskan keinginan untuk mencetak generasi muda yang tidak hanya pintar secara akademis namun juga secara agamis, maka ditanah seluas 2.280 m<sup>2</sup>. Ketiga sosok yang paling disegani warga Muhammadiyah Lampung ini pun memantapkan diri untuk membangun sebuah gedung sekolah tingkat menengah dengan 6 unit ruangan sekolah, Tsanawiyah Muhammadiyah, dan 3 ruangan lainnya digunakan sebagai ruangan bagi Madrasah Aliyah Muhammadiyah) bernafaskan islami dengan nuansa Muhammadiyah yang sangat kental, dan kemudian dikenal sebagai Madrasah Aliyah Muhammadiyah Bandar Lampung. Madrasah Aliyah Muhammadiyah ini pun semakin berkembang dan terus beroperasi berupaya semaksimal mungkin untuk mencetak generasi muda yang tidak hanya berkualitas secara akademis, namun juga berakhlak islami.



MA Muhammadiyah juga memiliki sebuah asrama disebut oleh para warga Muhammadiyah disekolah tersebut sebagai panti sebagai tempat tinggal bagi para peserta didiknya yang berasal dari luar daerah. Pengawasan terhadap peserta didik di panti lebih ketat daripada pengawasan yang dilakukan di sekolah. Di panti, peserta didik telah memiliki jadwal yang tersusun dengan rapi dan peraturan yang ketat guna melatih kedisiplinan para peserta didik. Bagi peserta didik yang diketahui melanggar akan mendapatkan sanksi dari pihak panti sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

## **2. Profil Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**

Data tentang MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung lebih lengkap penulis uraikan dalam profil Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sebagai berikut:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Nama Madrasah           | : Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung   |
| No. Statistik Madrasah  | : 131218710003  |
| Akreditasi Madrasah     | : B( Akreditasi )   |
| Alamat Lengkap Madrasah | : Jl. Terusan Pulau Bawean 2 RT.03/RW.03<br>: Kecamatan Sukarame<br>: Kota Bandar Lampung<br>: Provinsi Lampung<br>: No. Telp (0721) 783022 |

Nama Kepala Sekolah : Mohammad Shoheh, S.Pd.I  
 No. HP : 081379439630  
 Nama Yayasan : Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1  
 Alamat Yayasan : Jl. Terusan Pulau Bawean 2 RT.03/RW.03  
 Sukarame IBandar Lampung, Telp. No Telp.:  
 0721) 783022  
 NPWP Madrasah : 00.812.249.1- 323,000  
 No. Akte Pendirian Yayasan : D/MA/BL /172/2002  
 Kepemilikan Tanah : a. Milik Perguruan Muhammadiyah  
 : b. Luas Tanah 2280 M<sup>2</sup>  
 Status Bangunan : Perguruan Muhammadiyah  
 Luas Bangunan : 1280 M<sup>2</sup>  
 No. Rekening : 114-00-1225975-3

### **3. Visi dan Misi dan Tujuan Madrasah**

#### **a. Visi**

“Terwujudnya madrasah aliyah yang amanah, akuntabel, serta melahirkan Insan kamil yang berakhlakul karimah yang berkembang”

#### **b. Misi**

- 1) Melahirkan kemampuan peserta didik dalam memahami, menghayati, mengamalkan ajaran islam
- 2) Meningkatkan sumber daya manusia, tenaga pendidik dan kependidikan
- 3) Meningkatkan kerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan

*(Stake Holder)*

- 4) Meningkatkan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan
- 5) Meningkatkan pengelolaan administrasi secara cepat tepat dan akurat
- 6) Membentuk manusia berkemajuan yang memiliki etos Tajdid, berfikir cerdas, alternatif dan berwawasan luas

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, maka perlu ada implementasi program yang mengarah pada pencapaian secara berkelanjutan yang terukur dan diterima serta mampu dilaksanakan oleh semua komponen madrasah.

#### c. Tujuan Madrasah

Tujuan pendidikan Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sebagai satuan pendidikan menengah merupakan bagian dari tujuan pendidikan nasional, yaitu :

- 1) Tercapinya Ujian Nasional (UN) dan Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN);
- 2) Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing untuk melanjutkan ke perguruan tinggi;
- 3) Bersatunya seluruh komponen madrasah dan sekolah secara aktif dalam pengelolaan madrasah;

- 4) Penerapan sistem komputerisasi dalam urusan administrasi dan tercapainya administrasi madrasah yang standar;
- 5) Memberdayakan peran serta komite madrasah masyarakat, masyarakat dan pemerintah dalam pengembangan madrasah;
- 6) Tercapainya 7 k untuk membentuk suasana kondusif;
- 7) Diraihnya kejuaraan tingkat kecamatan, kota, provinsi dan nasional; dalam bidang akademis atau Non akademis;
- 8) Mampu Bersaing dalam bidang IPTEK;
- 9) Mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas sosial ke agamaan.

#### **4. Keadaan Peserta Didik**

MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung mempunyai 3 rombongan, masing masing terdiri dari kelas X, XI dan kelas XII. Ketiga kelas ini berada dalam program yang sama, yakni program Ilmu Pengetahuan Sosial. Jumlah keseluruhan siswa MA Muhammadiyah 1 saat ini ADALAH 82 dengan rincian: Kelas X sebanyak 29 orang, kelas XI sebanyak 28 orang, dan kelas XII sebanyak 25 orang. Berikut ini adalah data input peserta didik 4 Tahun terakhir:

**Tabel 4.1**  
**Daftar Peserta Didik MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**  
**4 Tahun Terakhir**

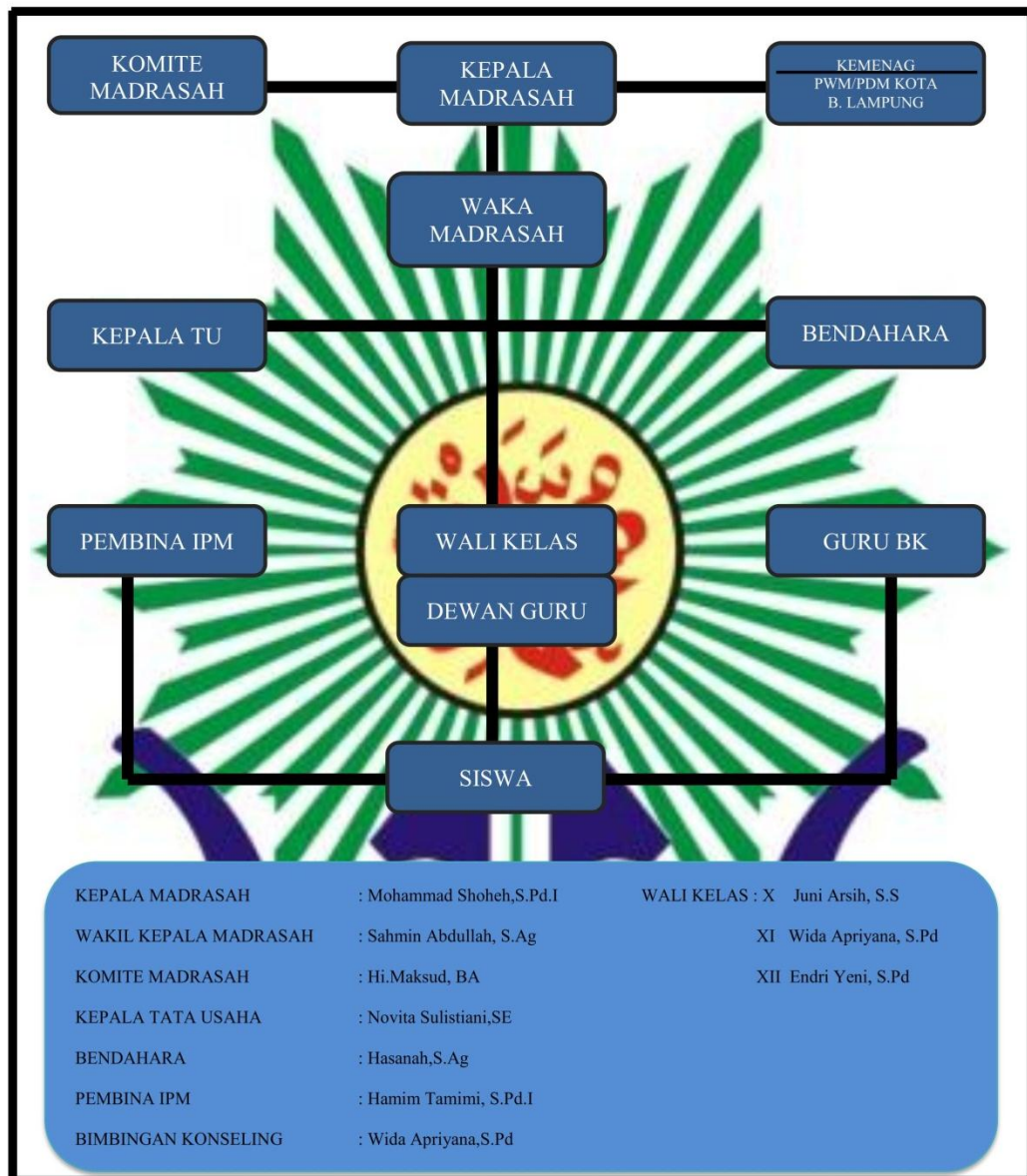
| <b>No</b> | <b>Tahun Pelajaran</b> | <b>Kelas X</b> | <b>Kelas XI</b> | <b>Kelas XII</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Jumlah Rombel</b> | <b>Jumlah Ruang</b> |
|-----------|------------------------|----------------|-----------------|------------------|---------------|----------------------|---------------------|
| 1.        | 2014 / 2015            | 26             | 21              | 18               | 55            | 3                    | 3                   |
| 2.        | 2015 / 2016            | 20             | 27              | 26               | 73            | 3                    | 3                   |
| 3.        | 2016 / 2017            | 26             | 25              | 25               | 76            | 3                    | 3                   |
| 4.        | 2017 / 2018            | 29             | 28              | 25               | 82            | 3                    | 3                   |

*Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*

## 5. Struktur Organisasi Madrasah

Struktur organisasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung

adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**

## **B. Hasil Penelitian**

Manajemen strategis pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Tahapan-tahapan model manajemen strategis sebagaimana yang disebutkan oleh Sedarmayanti terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Fokus pembahasan yang peneliti sajikan dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan model manajemen strategis pada tahap formulasi strategi yang diterapkan kepala madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Sebagaimana telah didasarkan pada teori Sedarmayanti yang menegaskan bahwa formulasi strategi sendiri merupakan tahapan awal dalam manajemen strategis. Formulasi strategi ini meliputi penentuan visi dan misi, analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, serta penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.

Formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung merupakan tahapan awal model manajemen strategis yang diterapkan berdasarkan analisis eksternal dan internal, sasaran dan juga merumuskan alternatif strategi yang akan dilakukan sesuai dengan tujuannya. Data Penelitian diperoleh menggunakan instrumen pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kepala madrasah, guru, staf TU, siswa, dan wali murid.

## 1. Merumuskan Visi dan Misi

Visi dan misi MA Muhamadiyah 1 Bandar Lampung terwujud melalui proses perumusan yang panjang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh stakeholder dalam sebuah musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dewan guru, pihak yayasan Muhammadiyah, dan komite madrasah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Muhammad Shoheh, S.Pd,I selaku kepala MA Muhammadiyah Bandar Lampung sebagai berikut:

“Visi dan misi MA Muhamadiyah terwujud melalui proses perumusan yang panjang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh stakeholder dalam sebuah musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dewan guru, pihak yayasan Muhammadiyah, dan komite madrasah.”<sup>1</sup>

Proses perumusan visi dan misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dilakukan dengan memperhatikan keadaan lingkungan dengan selalu menyesuaikan pada tingkat kebutuhan dan harapan masyarakat. Berangkat dari situasi dan kondisi lingkungan yang ada saat ini mengalami perubahan inilah yang menuntut dilakukannya pembaharuan terhadap visi dan misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Data hasil temuan pada dokumentasi tentang visi dan misi MA Muhammadiyah 1 sebelum dan sesudah diperbaharui dapat terlihat dalam tabel 4.4 berikut ini:

---

<sup>1</sup> Muhammad Shoheh, Kepala Madrasah MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 26 Maret 201.



**Tabel 4.2**  
**Visi dan Misi MA Muhammadiyah 1 sebelum dan sesudah diperbaharui**

| <b>VISI LAMA</b>  | <b>VISI SAAT INI</b>  |
|---|---|
| Madrasah Yang Islami, Berkualitas, dan juga Populis.  | Terwujudnya madrasah aliyah yang amanah, akuntabel, serta melahirkan Insan kamil yang berakhlakul karimah yang berkembang.  |
| <b>MISI LAMA</b>  | <b>MISI SAAT INI</b>  |
| 1. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar,<br>2. Demokrasi,<br>3. Transparansi,<br>4. Professional, dan<br>5. Mampu Berkompetensi | 1. Melahirkan kemampuan peserta didik dalam memahami, menghayati, mengamalkan ajaran islam<br>2. Meningkatkan sumber daya manusia, tenaga pendidik dan kependidikan<br>3. Meningkatkan kerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan ( <i>Stake Holder</i> )<br>4. Meningkatkan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan<br>5. Meningkatkan pengelolaan administrasi secara cepat tepat dan akurat<br>6. Membentuk manusia berkemajuan yang memiliki etos Tajdid, berfikir cerdas, alternatif dan berwawasan luas |

*Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*

Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat bahwa visi dan misi yang telah diperbaharui dapat menyegarkan kembali kepada cita-cita besar madrasah. Lebih lanjut, peneliti mencoba menyajikan data hasil wawancara tentang visi dan misi

di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan Staf TU adalah sebagai berikut:

**Bapak Sahmin Abdullah, S.Ag (selaku wakil kepala madrasah), mengatakan:** Visi MA Muhammadiyah setelah diperbaharui dan disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah terlihat adanya semangat baru yang mendobrak hati kami untuk bertindak nyata menumbuhkan kebersamaan antara kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite, yayasan, guru, staf TU serta wali murid dan peserta didik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang amanah, akuntabel, serta melahirkan insan kamil yang berakhlakul karimah yang berkembang.<sup>2</sup>

Hasil wawancara di atas dapat diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu guru di MA Muhammadiyah sebagai berikut:

**Ibu Rismiaty, (selaku pendidik), mengatakan:** Dengan mengacu kepada visi misi yang telah ditetapkan bersama, kami guru-guru merasa ada semacam semangat kebersamaan dan menghargai berbagai perbedaan. Visi ini secara tidak langsung mampu menghilangkan sifat individualisme sebagai guru yang memiliki banyak perbedaan namun sama-sama bersatu menggunakan kompetensi dalam melakukan yang terbaik dalam mengajar untuk melahirkan insan kamil yang berakhlakul karimah yang berkembang.<sup>3</sup>

Lebih lanjut, pemaparan tentang visi dan misi secara tegas disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

**Muhammad Shoheh, S.Pd.I (Selaku Kepala Madrasah), mengatakan:** “Visi dan misi madrasah merupakan gambaran apa yang telah dicita-citakan warga madrasah. Harapan tertinggi terletak pada misi MA Muhammadiyah yang menjelaskan tentang program MA Muhammadiyah dalam membentuk manusia berkemajuan yang memiliki etos Tajdid, berfikir cerdas, alternatif dan berwawasan luas yang sebagai hal yang selama ini menjadi kebutuhan warga madrasah termasuk peserta didik dan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Sahmin Abdullah, Wakil Kepala Madrasah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, *Wawancara*, 27 Maret 2018.

<sup>3</sup>Rismiyati, Guru, *Wawancara*, Tanggal 19 Maret 2018.

<sup>4</sup>Muhammad Shoheh, *Wawancara*, Tanggal 26 Maret 2018.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa visidan misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah menunjukkan keefektifannya sesuai dengan indikator visidan misi yang baik menurut Danim sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

**Indikator Visi dan Misi yang Baik**

| <b>Indikator Visi dan Misi yang Baik</b> |   | <b>Terlaksana</b> |              |
|--|---|-------------------|--------------|
|  |   | <b>Ya</b>         | <b>Tidak</b> |
| <b>Visi</b>                              | Merangsang kreativitas dan bermakna.  | ✓                 |              |
|  | Menumbuhkan kebersamaan.  | ✓                 |              |
|  | Menghilangkan sifat individualisme  | ✓                 |              |
|  | Menghargai perbedaan sebagai potensi untuk maju.  | ✓                 |              |
|  | Merangsang kinerja nyata yang bermaslahat, efektif, efesien, dengan pertanggung jawaban tertentu. | ✓                 |              |
| <b>Misi</b>                              | Menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai.  | ✓                 |              |
|  | Menunjukkan program-program unggulan  | ✓                 |              |
|  | Menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan.                | ✓                 |              |

*Sumber: Hasil penelitian Implementasi Manajemen Strategis di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung.*

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa tahap awal formulasi strategi yakni perumusan visi dan misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah dilakukan dengan maksimal, visi MA Muhammadiyah terbukti dapat menumbuhkan kebersamaan, menghilangkan sifat individualisme dan menghargai perbedaan serta merangsang kinerja secara efektif. Sementara itu, dalam hasil observasi seperti yang terlampir pada lampiran 4, peneliti melihat bahwa visi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah merangsang kreativitas, menumbuhkan kebersamaan, menghilangkan individualisme, menghargai perubahan sebagai potensi, merangsang kinerja. Misi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan, nilai menjelaskan kinerja, menghargai masyarakat, dan perilaku pimpinan dapat dijadikan teladan. Misi MA Muhammadiyah 1 juga telah menggambarkan harapan warga madrasah, menunjukkan program yang merupakan kebutuhan pelanggan pendidikan.

## **2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Bagian berikutnya dari formulasi strategi dalam implementasi manajemen strategis adalah analisis lingkungan internal dan eksternal. Informasi terkait analisis lingkungan di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini berikut ini:

**Bapak Muhammad Shoheh, S.Pd.I, Selaku Kepala Madrasah), mengatakan:** “Proses formulasi strategi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung memang tidak terlepas dari adanya analisis lingkungan, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Hal ini akan mempermudah dalam merumuskan sebuah strategi ibarat menemukan resep obat yang tepat setelah diketahui penyakitnya.”<sup>5</sup>

Lebih lanjut, sebagai penguat dari pernyataan kepala madrasah tersebut Bapak Sahmin Abdullah selaku wakil kepala madrasah dalam sebuah wawancara dengan peneliti menegaskan bahwa:

“Analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal MA Muhammadiyah dituangkan dalam bentuk analisis SWOT dimana menyangkut adanya kekuatan dan kelemahan peluang dan ancaman madrasah. Analisis lingkungan internal sudah pasti menyangkut kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis lingkungan eksternal menyangkut peluang dan ancaman madrasah. Sejauh ini sudah dilakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal, semua hasil analisis tertulis dalam buku profil MA Muhammadiyah”.<sup>6</sup>

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa analisis terhadap lingkungan internal sudah sesuai dengan teori Akdon yang telah disebutkan di pembahasan awal bahwa dalam analisis lingkungan internal, terdapat dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan dalam analisis lingkungan eksternal variabelnya meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Muhammad Shoheh, *Wawancara*, 26 Maret 2018.

<sup>6</sup>Sahmin Abdullah, *Wawancara*, 19 Maret 2018.

<sup>7</sup>Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011)h.112.

Dalam sebuah dokumentasi, peneliti menemukan data hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal MA Muhammadiyah sebagaimana tersaji dalam tabel 4.6 berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal**  
**di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**

| KEKUATAN   | KELEMAHAN   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian materi keagamaan yang dominan</li> <li>2. Mendidik peserta didik dengan akhlak dan keteladanan</li> <li>3. Melatih peserta didik mandiri, terampil, dan memiliki jiwa kepemimpinan</li> <li>4. Lingkungan madrasah tenang dan strategis</li> <li>5. Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu)</li> <li>6. Pendidik adalah orang yang berkemampuan di bidangnya</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan kemampuan madrasah dalam mencari dana operasional.</li> <li>2. Ketertabatan sarana dan prasarana</li> <li>3. Keterbatasan buku-buku pelajaran dan penunjang</li> </ol> |

| PELUANG   | ANCAMAN  |
|---|--|
| 1. Lingkungan fisik yang tenang dan strategis serta memiliki hubungan sosial yang kondusif MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung memiliki peluang untuk maju dan sejajar dengan madrasah lain. | 1. Rendahnya kemampuan wali murid untuk membayar SPP menyebabkan rendahnya anggaran pendapatan belanja madrasah sehingga menyebabkan kesulitan dalam penyelenggaraan pendidikan. |

*Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*

Uraian data hasil dokumentasi pada tabel 4.6 di atas sangat memperkuat pernyataan Ibu Hasanah, S.Ag selaku bendahara madrasah yang menjelaskan:

“Melalui analisis lingkungan kami mengetahui bahwa masalah utama di MA Muhammadiyah adalah terkait pembiayaan.”<sup>8</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi peneliti mengetahui bahwa MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*) internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar sistem.

---

<sup>8</sup>Hasanah, Wawancara, 19 Maret 2018.

Analisis SWOT yang dimaksud merupakan bagian dari kontekstualisasi analisis internal dan eksternal bagi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dalam melihat peluang dan tantangan madrasah.

### **3. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan**

Analisis pilihan strategi dan keberhasilan merupakan tahap formulasi strategi yang seharusnya dilakukan setelah dilaksanakannya analisis lingkungan internal dan eksternal. Akan tetapi, Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung belum melaksanakan tahap ini. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Muhammad Shoheh, S.Pd.I selaku kepala madrasah pada senin, 26 Maret 2018 di ruang kepala madrasah sebagai berikut:

“Setelah mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman madrasah sebagaimana yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, seyogyanya langkah berikutnya adalah menyimpulkan hasil analisis lingkungan tersebut untuk diketahui duduk permasalahan baik terkait kelemahan madrasah maupun ancaman-ancaman lain yang sekiranya dapat menghambat perkembangan madrasah. Namun, hal ini belum dilakukan karena kita belum memiliki ilmu yang cukup dalam menindaklanjuti analisis lingkungan internal dan eksternal. Meskipun demikian kami selalu berupaya untuk mencari alternatif dengan melakukan musyawarah bersama para stakeholder jika menghadapi permasalahan.”<sup>9</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, di dukung dengan hasil observasi dan dokumentasi yang menunjukkan belum dilaksanakan tahap analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan seperti yang terlampir pada lampiran 4 dan 5, peneliti menyimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung belum melakukan

---

<sup>9</sup>Muhammad Shoheh, *Wawancara*, 26 Maret 2018.



analisis terhadap pilihan strategi dan kunci keberhasilan dari hasil analisis SWOT.

#### **4. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi**

Meskipun belum dilaksanakan analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah dapat menetapkan tujuan, dan sasaran madrasah, akan tetapi belum sampai pada tahap penetapan strategi Madrasah. Tujuan dan sasaran MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung lebih lanjut tersaji dalam data hasil dokumentasi sebagai berikut:

##### **a. Tujuan**

Berdasarkan data temuan pada proses dokumentasi yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, tujuan madrasah memuat hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tercapainya Ujian Nasional (UN) dan Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN)
- 2) Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing untuk melanjutkan ke perguruan tinggi
- 3) Bersatunya seluruh komponen madrasah dan sekolah secara aktif dalam pengelolaan madrasah
- 4) Penerapan sistem komputerisasi dalam urusan administrasi dan tercapainya administrasi madrasah yang standar

- 5) Memberdayakan peran serta komite madrasah masyarakat, masyarakat dan pemerintah dalam pengembangan madrasah
- 6) Tercapainya 7 k untuk membentuk suasanakondusif
- 7) Diraihnya kejuaraan tingkat kecamatan, kota, provinsi dan nasional dalam bidang akademis atau Non akademis
- 8) Mampu Bersaing dalam bidang IPTEK
- 9) Mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas sosial ke agamaan.

Berkaitan dengan tujuan madrasah, wakil kepala madrasah Bapak Syahmin Abdullah saat diwawancarai dengan penulis di ruang guru pada 26 Maret 2018 mengemukakan bahwa:

“Tujuan dibuat untuk mempermudah pencapaian misi, program, dan sub program madrasah. Tujuan MA Muhammadiyah juga terlihat dapat menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.<sup>10</sup>

Berdasarkan data temuan tentang tujuan di atas, peneliti mencermati bahwa terlihat tujuan MA Muhammadiyah sudah serasi dan mengklarifikasi misi, visi, dan nilai-nilai madrasah. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program, dan sub program madrasah. Tujuan MA Muhammadiyah juga terlihat dapat menjangkau hasil-hasil penilaian

---

<sup>10</sup>Sahmin Abdullah, *Wawancara*, 26 Maret 2018.

lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.

b. Sasaran

Penjelasan mengenai sasaran Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dipaparkan oleh wakil kepala madrasah melalui sebuah wawancara sebagai berikut:

“Sasaran MA Muhammadiyah mengacu pada empat aspek, yang meliputi aspek peningkatan manajemen madrasah, aspek pengembangan kurikulum, aspek pembinaan kesiswaan, dan aspek pengembangan sarana prasarana.”<sup>11</sup>

Sejalan dengan hal tersebut, Ibu Fitriyanti sebagai staf TU juga menegaskan:

“Memang benar, ada 4 aspek yang selama ini menjadi sasaran MA Muhammadiyah yang sampai saat ini menjadi salah satu acuan kami mengembangkan kualitas madrasah.”<sup>12</sup>

Adapun empat aspek sasaran tersebut penulis temukan dalam sebuah dokumentasi sebagai berikut:

1) Aspek peningkatan manajemen madrasah:

- a. Menyelenggarakan manajemen madrasah secara terbuka dan kerja sama.

---

<sup>11</sup>Sahmin Abdullah, *Wawancara*, 2 April 2018.

<sup>12</sup>Fitriyanti, *Wawancara*, 2 April 2018

- b. Memiliki gedung perpustakaan permanen.
  - c. Melengkapi literatur dan bahan bacaan sesuai dengan pelajaran dan non pelajaran.
  - d. Pengambilan keputusan secara terbuka dengan melibatkan semua warga madrasah
  - e. Melengkapi sarana administrasi
  - f. Melengkapi computer
  - g. Penggunaan anggaran dengan baik dan transparan.
- 2) Aspek pengembangan kurikulum dan sistem pengujian
- a. Guru membuat silabus dalam pelaksanaan KTSP dan Kurikulum 2013.
  - b. Guru menggunakan kurikulum nasional dan metodologi serta sumber pembelajaran yang tersedia.
  - c. Pemanfaatan sumber pelajaran baik pembelajaran kurikulum maupun local.
  - d. Melibatkan semua guru dalam penyusunan perencanaan program pengembangan kurikulum.
  - e. Evaluasi dilaksanakan setiap bulan, triwulan, dan semester.
- 3) Aspek pembinaan kesiswaan
- a. Pelatihan kepemimpinan
  - b. Pelatihan kepramukaan
  - c. Pembinaan akidah dan budi pekerti

- 4) Aspek pengembangan fasilitas/sarana prasarana
  - a. Pembangunan (rehab) gedung untuk ruang belajar dan perpustakaan serta laboratorium bahasa.
  - b. Penambahan buku referensi pembelajaran dan buku-buku penunjang.
  - c. Pengadaan alat-alat peraga kegiatan belajar mengajar.
  - d. Penambahan lapangan olahraga dan peralatan.

Melihat data hasil dokumentasi dan wawancara di atas, serta diperkuat dengan hasil observasi yang terlampir pada lampiran 4, peneliti menyimpulkan bahwa sasaran Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah sesuai dengan pernyataan Akdon, dimana sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terperinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan.

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi selama melakukan penelitian tentang implementasi manajemen strategis terkait formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, maka pembahasan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

## **1. Perumusan visi dan misi**

Perumusan visi dan misi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah dilakukan dengan maksimal, visi Madrasah Aliyah Muhammadiyah terbukti dapat menumbuhkan kebersamaan, menghilangkan sifat individualisme dan menghargai perbedaan serta merangsang kinerja secara efektif. Sementara itu, misi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 juga telah menggambarkan harapan warga madrasah, menunjukkan program yang merupakan kebutuhan pelanggan pendidikan.

## **2. Analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal**

Analisis terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*) internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar sistem.

Analisis SWOT ini menghasilkan informasi berupa kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman Madrasah Aliyah Muhammadiyah dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Hasil informasi inilah yang kelak akan dibuat sasaran, tujuan, serta strategi madrasah dalam mengelola pendidikan dengan harapan Madrasah Aliyah Muhammadiyah senantiasa dapat mencapai perbaikan terus menerus untuk meraih kemajuan yang gemilang.

### 3. Analisis pilihan strategi dan Kunci Keberhasilan

Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan adalah satu-satunya tahap yang belum dilaksanakan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Akan tetapi berdasarkan analisis SWOT, peneliti dapat membuat gambaran analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan secara sederhana sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan**  
**MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>KESIMPULAN<br/>ANALISIS FAKTOR<br/>INTERNAL</b> | <b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian materi keagamaan yang dominan</li> <li>- Mendidik peserta didik dengan akhlak dan keteladanan</li> <li>- Melatih peserta didik mandiri, terampil, dan memiliki jiwa kepemimpinan</li> <li>- Lingkungan madrasah tenang dan strategis</li> <li>- Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu)</li> <li>- Pendidik adalah orang yang berkemampuan di bidangnya</li> </ul> | <b>Kelamahan (<i>weakness</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan kemampuan madrasah dalam mencari dana operasional</li> <li>- Ketertabatasan sarana dan prasarana dan buku-buku pelajaran dan penunjang</li> </ul> |
|--|---|--|

| <b>KESIMPULAN<br/>ANALISIS FAKTOR<br/>EKSTERNAL</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan fisik yang tenang dan strategis serta memiliki hubungan sosial yang kondusif MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung memiliki peluang untuk maju dan sejajar dengan madrasah lain.</li> </ul> | <p><b>Asumsi Strategi SO<br/>(Kekuatan VS Peluang)<br/>Pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggalakkan program tahfiz dengan memberi rewards bagi peserta didik yang paling banyak hafalannya</li> <li>- Menggalakkan program hari wajib berbahasa arab dan berbahasa inggris sebagai bentuk pembiasaan membina skill bahasa peserta didik</li> <li>- Mengedepankan akhlak sebelum prestasi</li> <li>- Menjaga suasana madrasah nyaman dan penuh kekeluargaan</li> <li>- Lingkungan madrasah tenang dan strategis</li> <li>- Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu)</li> <li>- Hanya merekrut guru yang profesional di bidangnya.</li> <li>- Memberi kesempatan guru melakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.</li> </ul> | <p><b>Asumsi Strategi WO<br/>(Kelemahan VS Peluang)<br/>Pakai tanggulasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan madrasah dalam mencari dana operasional dan keterbatasan sarana dan prasarana, dan buku-buku pelajaran dan penunjang dapat ditanggulasi dengan mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah baik berupa beasiswa maupun bantuan imbal swadaya dan bantuan lainnya.</li> </ul> |



|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Tantangan (<i>Threats</i>)</b><br>- Rendahnya kemampuan wali murid untuk membayar SPP menyebabkan rendahnya anggaran pendapatan belanja madrasah sehingga menyebabkan kesulitan dalam penyelenggaraan pendidikan. | <b>Asumsi Strategi ST (Kekuatan VS Tantangan)</b><br><b>Pakai kekuatan untuk menghadapi tantangan</b><br><br>- Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu) menjawab tantangan kesulitan pembayaran SPP bagi orang tua.<br>- Bekerja sama dengan lembaga yang menyediakan program beasiswa bagi peserta didik | <b>Asumsi Strategi WT (Kelemahan VS Tantangan)</b><br><b>Perkecil kelemahan dan hindari tantangan</b><br><br>Kelemahan tentang terbatasnya sarana prasarana dan sumber belajar dapat diperkecil serta tantangan rendahnya kemampuan wali murid untuk membayar SPP menyebabkan rendahnya anggaran pendapatan belanja madrasah sehingga menyebabkan kesulitan dalam penyelenggaraan pendidikan dapat di atasi dengan mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah baik berupa beasiswa maupun bantuan imbal swadaya dan bantuan lainnya. |
|--|---|---|

*Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa hasil analisis pilihan strategi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

- 1) Menggalakkan program tahfiz dengan memberi rewards bagi peserta didik yang paling banyak hafalannya.
- 2) Menggalakkan program hari wajib berbahasa arab dan berbahasa inggris sebagai bentuk pembiasaan membina skill bahasa peserta didik.

- 3) Mengedepankan akhlak sebelum prestasi.
- 4) Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu).
- 5) Hanya merekrut guru yang professional di bidangnya dan selalu diberi kesempatan melakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.
- 6) Mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah baik berupa beasiswa maupun bantuan imbal swadaya dan bantuan lainnya.
- 7) Bekerja sama dengan lembaga yang menyediakan program beasiswa bagi peserta didik.

Beberapa pilhan strategi yang telah dibuat di atas dapat diambil beberapa poin yang menjadi faktor kunci keberhasilannya MA Muhammadiyah sebagai berikut:

- 1) Menggalakkan program tahfiz, serta program hari wajib berbahasa arab dan berbahasa inggris.
- 2) Merekrut guru yang professional di bidangnya serta memberikan kesempatan melakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.
- 3) Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu).

- 4) Mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah baik berupa beasiswa maupun bantuan imbal swadaya dan bantuan lainnya serta bekerja sama dengan lembaga yang menyediakan program beasiswa bagi peserta didik.

Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan yang dilakukan menunjukkan beberapa pilihan terhadap strategi yang dibuat menjadi faktor kunci keberhasilannya MA Muhammadiyah sebagai berikut:

- a. Menggalakkan program tahfiz, serta program hari wajib berbahasa arab dan berbahasa inggris.
- b. Merekrut guru yang professional di bidangnya serta memberikan kesempatan melakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.
- c. Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu).
- d. Mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah baik berupa beasiswa maupun bantuan imbal swadaya dan bantuan lainnya serta bekerja sama dengan lembaga yang menyediakan program beasiswa bagi peserta didik.

#### **4. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi**

Penetapan tujuan, sasaran dan strategi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dilakukan setelah dilaluinya ketiga tahap formulasi strategi

yang meliputi perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan.

Tujuan Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah serasi dan mengklarifikasi misi, visi, dan nilai-nilai madrasah. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program, dan sub program madrasah. Tujuan Madrasah Aliyah Muhammadiyah juga terlihat dapat menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.

Sasaran Madrasah Aliyah Muhammadiyah mengacu pada empat aspek, yang meliputi aspek peningkatan manajemen madrasah, aspek pengembangan kurikulum, aspek pembinaan kesiswaan, dan aspek pengembangan sarana prasarana. Sasaran Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah sesuai dengan teori yang telah dijelaskan dimuka bahwa dimana sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terperinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan.

Strategi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kemajuan madrasah. Strategi dapat membantu madrasah mengembangkan potensi-potensi yang ada dengan meminimalisir ancaman. Strategi akan menonjolkan kekuatan dan menutupi segala kelemahan madrasah. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan kuantitas peserta didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung empat tahun terakhir masih belum meningkat pesat, maka

madrasah perlu merumuskan strategi-strategi tertentu agar Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung semakin banyak peminatnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan peserta didik, peneliti mengetahui bahwa ketertarikan peserta didik melanjutkan pendidikan di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung bukan dari strategi madrasah, sebagaimana disampaikan oleh Muthia Zahra, salah seorang peserta didik Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung kelas X IPS saat diwawancarai oleh peneliti mengatakan bahwa:

“Hal yang membuat saya tertarik melanjutkan di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung adalah karena di sini lebih banyak pelajaran agamanya. Selain itu, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik, dan staf TU mencontohkan akhlak sehari-hari yang baik, misalnya adab bergaul dengan lawan jenis, bagaimana perempuan tidak boleh berjabat tangan dengan laki-laki, dan berjalan di depan laki-laki.”<sup>13</sup>

Frida Tri Wardani, peserta didik kelas XI Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung juga mengatakan:

“Saya merasa sangat senang sekali berada di madrasah ini. Saya melihat betapa kebersamaan terjalin sangat kuat antara peserta didik dengan pendidik dan staf TU, mungkin hal ini dikarenakan kami yang mayoritas adalah anak panti asuhan yang besar bersama di asrama, bapak ibu pendidik dan staf sangat menyayangi kami”

Materi pembelajaran agamanya yang lebih dominan, serta keteladanan kepala madrasah, pendidik, dan staf madrasah yang lebih mengedepankan akhlak merupakan faktor pendukung yang harus dikembangkan menjadi sebuah

---

<sup>13</sup>Muthia Zahra, *Wawancara*, 26 Maret 2018.

strategi-strategi. Analisis SWOT yang telah dibuat oleh *stakeholder* Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dapat mempermudah ditetapkannya strategi apabila ditindaklanjuti ke dalam analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan. Melalui analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan inilah akan muncul strategi-strategi yang dapat ditetapkan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal.

Adapun strategi Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung berdasarkan data hasil analisis lingkungan dan analisis pilihan strategi sebagaimana yang telah peneliti buat berdasarkan analisis SWOT Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

- 1) Menggalakkan program tahfiz dan program hari wajib berbahasa Arab-Inggris bagi peserta didik.
- 2) Merekrut guru yang profesional di bidangnya serta memberikesempatan melakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.
- 3) Biaya SPP terjangkau (gratis bagi yatim piatu dan pembayaran seikhlasnya bagi peserta didik yang kurang mampu).
- 4) Mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah baik berupa beasiswa maupun bantuan imbal swadaya dan bantuan lainnya serta bekerja sama dengan lembaga yang menyediakan program beasiswa bagi peserta didik.

Strategi berupa rangkaian program kerja yang disiapkan dalam mencapai sasaran jangka panjang telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Program-program tersebut meskipun belum memuat target waktu pencapaiannya namun demikian telah diupayakan untuk dilaksanakan beberapa aspek kegiatan. Hal ini menjadi pijakan awal bagi Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 untuk mengimplementasikan program kegiatan secara baik dan terkondisi pada tahap selanjutnya.

Dari hasil pembahasan di atas menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategis pada tahap formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah terlaksana. Proses perumusan visi dan misi sudah dilakukan dengan baik, visi dan misi sudah memenuhi indikator visi dan misi yang efektif. Analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal sudah dilaksanakan dan menghasilkan informasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman madrasah. Meskipun analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan belum dilakukan namun madrasah dapat menetapkan tujuan dan sasaran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Implementasi Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, penulis menyimpulkan bahwa implementasi manajemen strategis tahap formulasi strategi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung sudah terlaksana, madrasah sudah merumuskan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal sudah dilaksanakan berupa analisis SWOT yang menghasilkan informasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman madrasah. Hanya saja madrasah belum melakukan analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, madrasah baru menetapkan tujuan dan sasaran madrasah tanpa melakukan analisis pilihan strategi, sehingga belum ada strategi yang ditetapkan.

#### **B. Saran**

Beberapa masukan yang sekiranya dapat dijadikan acuan madrasah, penulis sampaikan berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas antara lain sebagai berikut:



1. Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung hendaknya memaksimalkan implementasi manajemen strategis yang telah dilaksanakan, agar pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi madrasah dapat dilakukan dengan lebih baik.
2. Hendaknya kepala madrasah menindaklanjuti analisis lingkungan internal dan eksternal dengan melakukan analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, sehingga tujuan, sasaran, dan strategi madrasah dapat ditetapkan dengan maksimal.
3. Hendaknya visi, misi, tujuan, sasaran, serta strategi madrasah dibuat secara eksplisit dalam sebuah rencana kerja yang mapan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manejemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Amirullah dan Haris Budiyo. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013.
- Assauri, Sofjan. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Daft, L Richard. *Manajemen. Management*. terjemah Emil Salim, Tinjung Desy Nursanti, Maryanmi Hermanto. Jakarta: penerbit Erlangga, 2002.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung : PT. Cordoba Internasional Indonesia.
- Dermawan, Oki. "Build Students' Character Through Fasting At Muslim School In Indonesia," *IEESE International Journal of Science and Technology (IJSTE)*, Volume 2, No. 3 (September 2013).
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE YOGYAKARTA, 2003.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metode Riset Sosial*. Bandung: Alumni, 2008.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif* . Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Kusnadi. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya, 2000.

- Ma'mur, Jamal Asmani. *Tips Sakti Membangn Organisasi Sekolah*. Jogjakarta: DIVA Press, 2012.
- Minawati, Murniati, dan Niswanto, "Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SDIT Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar". *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (SNP) Unsyiah 2017*, (April 13, 2017).
- Mulyasa, E. *Implementasi KTSP Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- , *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesonal*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Muniarti. *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Medan: Perdana Publishing, 2000.
- Murniati & Usman. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Nurmasiyah, Muniarti Ar dan Nasie Usman, Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 2 ( Mei 2015 ).
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2012.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2013.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2008.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Tama, 2014.
- Siagian, P Sondang. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Erlangga, 2012.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta, 2005.
- , *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- , *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- , *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Syafaruddin. *Efektifitas Kebijakan Pendidikan : Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008.
- Trianto. *Implementasi Manajemen Strategi di MAN Yogyakarta III, Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta*, Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.
- Ulfah Irani Z, Murniati AR, dan Khairuddin. "Implementasi manajemen strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan". *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 2, (November 2014).
- Undang-undang No.20 tahun 2003. tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 tentang Fungsi dan Tujuan Pendidikan Nasional.
- Wilas Melsi Asih. *Manajemen Strategik SMP Negeri 1 Sampang dalam Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran*, Skripsi IAIN Purwokerto, 2016.

*Lampiran 1*

**KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN  
IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH  
MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**

| <b>Variabel Penelitian</b> | <b>Sub Variabel Penelitian</b> | <b>Indikator</b>           | <b>Sub indikator</b>  | <b>Sumber Data</b>  | <b>Instrumen</b>                               |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|---|---|--|
| Manajemen Strategis        | Formulasi Strategi             | 1. Perumusan visi dan misi | 1. Visi<br>a. Merangsang kreativitas dan bermakna.<br>b. Menumbuhkan kebersamaan.<br>c. Menghilangkan sifat individualisme<br>d. Menghargai perbedaan sebagai potensi untuk maju.<br>e. Merangsang kinerja nyata yang bermaslahat, efektif, efesien, dengan pertanggung jawaban tertentu. | 1. Kepala madrasah<br>2. Wakil kepala madrasah<br>3. Pendidik<br>4. Peserta didik<br>5. Staf TU | 1. Wawancara<br>2. Observasi<br>3. Dokumentasi |

|  |  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|--|--|
|  |  |   | <p>2. Misi</p> <p>a. Menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai.</p> <p>b. Menunjukkan program-program unggulan.</p> <p>c. Menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan.</p> <p>3. Nilai</p> <p>Perilaku pimpinan madrasah sehari-hari sebagai teladan.</p> |  |  |
|  |  | <p>2. Pencermatan lingkungan internal</p> <p>Pencermatan lingkungan eksternal</p> <p>Kesimpulan analisis Faktor internal</p> <p>Kesimpulan analisis faktor eksternal.</p> | <p>1. Pencermatan lingkungan internal</p> <p>2. Pencermatan lingkungan eksternal</p> <p>3. Kesimpulan analisis faktor internal.</p> <p>4. Kesimpulan analisis faktor eksternal.</p>   |  |  |

|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
|  |  | 3. Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan | a. Analisis pilihan strategi<br>b. Analisis faktor-faktor keberhasilan   |  |  |
|  |  | 4. Penetapan Tujuan, sasaran, dan strategi                  | 1. Tujuan <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Serasi dan menjelaskan visi, misi, dan nilai-nilai madrasah.</li> <li>b. Pencapaian tujuan dapat memenuhi visi, misi, program dan sub program madrasah.</li> <li>c. Menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal</li> <li>d. Menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan eksternal</li> </ul> 2. Sasaran: Patokan penilaian keberhasilan/kegagalan dalam mencapai visi dan misi madrasah.<br>3. Strategi <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebijakan</li> <li>b. Program</li> <li>c. Kegiatan pendukung</li> </ul> |  |  |

*Lampiran 2*

**INSTRUMEN WAWANCARA**

| <b>Variabel Penelitian</b>       | <b>Sub Variabel Penelitian</b> | <b>Indikator</b>           | <b>Sub Indikator</b>  | <b>Butir Pertanyaan</b>  |
|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|---|--|
| Implementasi Manajemen Strategis | Formulasi Strategi             | 1. Perumusan visi dan misi | <ul style="list-style-type: none"><li>1. Visi<ul style="list-style-type: none"><li>a. Merangsang kreativitas dan bermakna.</li><li>b. Menumbuhkan semangat kebersamaan.</li><li>c. Menghilangkan sifat individualisme .</li><li>d. Menghargai perbedaan sebagai potensi untuk maju.</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah merangsang kreativitas seluruh anggota?</li><li>2. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menumbuhkan semangat kebersamaan?</li><li>3. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dapat Menghilangkan sifat individualisme?</li><li>4. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menjadikan warga madrasah dapat menghargai</li></ul> |



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>e. Merangsang seluruh warga madrasah pada kinerja nyata yang bermaslahat, efektif, efesien, dengan pertanggung jawaban tertentu.</p> <p>2. Misi</p> <p>a. Menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai.</p> <p>b. Menunjukkan program-program-program unggulan.</p> <p>c. Menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan.</p> | <p>perbedaan sebagai potensi untuk maju?</p> <p>5. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar merangsang kinerja seluruh warga madrasah secara nyata yang bermaslahat, efektif, efesien, dengan pertanggung jawaban tertentu?</p> <p>6. Apakah misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai?</p> <p>7. Apakah misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menunjukkan program-program unggulan?</p> <p>8. Apakah misi madrasah menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan?</p> |
|--|--|--|--|--|

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  |  |   | 3. Nilai<br>a. Perilaku pimpinan sehari-hari sebagai teladan.   | 9. Apakah perilaku kepala madrasah sehari-hari dapat dijadikan sebagai suri tauladan?  |
|  |  | 2. Pencermatan lingkungan internal, pencermatan lingkungan eksternal, kesimpulan analisis faktor internal, kesimpulan analisis faktor eksternal | 1. Pencermatan lingkungan internal<br><br>2. Pencermatan lingkungan eksternal<br><br>3. Kesimpulan analisis faktor internal.<br><br>4. Kesimpulan analisis faktor eksternal.<br>- | 10. Apakah kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung melakukan analisis lingkungan internal?<br><br>11. Apakah kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung melakukan analisis lingkungan eksternal?<br><br>12. Apakah kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menyimpulkan hasil analisis faktor internal?<br><br>13. Apakah kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menyimpulkan hasil analisis faktor eksternal? |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | 3. Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan | a. Analisis pilihan strategi<br><br>b. Analisis faktor-faktor keberhasilan   | 14. Bagaimana proses analisis pilihan strategi di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?<br>15. Bagaimana analisis faktor-faktor keberhasilan MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?   |
|  |  | 4. Penetapan Tujuan, sasaran, dan strategi                  | 1. Tujuan <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Serasi dan menjelaskan visi, misi, dan nilai-nilai madrasah.</li> <li>b. Pencapaian tujuan dapat memenuhi visi, misi, program dan sub program madrasah.</li> <li>c. Menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal</li> <li>d. Menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan eksternal</li> </ul> 2. Sasaran | 16. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjelaskan visi madrasah?<br>17. Apakah pencapaian tujuan dapat memenuhi program madrasah?<br><br>18. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal.<br>19. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan eksternal?<br>20. Apakah sasaran menjadi patokan penilaian |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | <p>3. Strategi</p> <p>a. Kebijakan</p> <p>b. Program</p> <p>c. Kegiatan pendukung</p> | <p>keberhasilan visi misi madrasah?</p> <p>21. Bagaimana kebijakan kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?</p> <p>22. Bagaimana program MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?</p> <p>23. Apakah terdapat kegiatan pendukung untuk melaksanakan misi madrasah?</p> |
|--|--|--|---|--|

*Lampiran 3***KISI-KISI ITEM INSTRUMEN WAWANCARA****Instrumen Wawancara Dengan Kepala Madrasah**

1. Menurut Bapak, apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah merangsang kreativitas seluruh anggota?
2. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dapat menumbuhkan semangat kebersamaan warga madrasah?
3. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dapat menghilangkan sifat individualisme antar anggota?
4. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menjadikan warga madrasah dapat menghargai perbedaan sebagai potensi untuk maju?
5. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar merangsang kinerja anggota secara efektif dan efisien?
6. Apakah misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai?
7. Apakah misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menunjukkan program-program unggulan?
8. Apakah misi madrasah menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan?
9. Apakah Bapak melakukan analisis lingkungan internal?
10. Apakah Bapak melakukan analisis lingkungan eksternal?

11. Apakah Bapak menyimpulkan hasil analisis faktor internal?
12. Apakah Bapak menyimpulkan hasil analisis faktor eksternal?
13. Bagaimana proses analisis pilihan strategi di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?
14. Bagaimana analisis faktor-faktor keberhasilan MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?
15. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjelaskan visi madrasah?
16. Apakah pencapaian tujuan dapat memenuhi program madrasah?
17. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal.
18. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan eksternal?
19. Apakah sasaran menjadi patokan penilaian keberhasilan dalam mencapai visi organisasi?
20. Bagaimana kebijakan kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?
21. Bagaimana program MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?
22. Apakah terdapat kegiatan pendukung lain dalam melaksanakan misi madrasah?

### **Instrumen Wawancara Dengan Pendidik**

1. Menurut Anda, apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah merangsang kreativitas para guru?
2. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dapat menumbuhkan semangat kebersamaan antar anggota?
3. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung dapat menghilangkan sifat individualism antar guru?
4. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menjadikan warga madrasah dapat menghargai perbedaan sebagai potensi untuk maju?
5. Apakah visi MA Muhammadiyah 1 Bandar merangsang kinerja guru dan staf secara efektif dan efisien?
6. Menurut Ibu/Bapak apakah misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai?
7. Menurut Bapak/Ibu apakah misi MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung menunjukkan program-program unggulan?
8. Apakah misi madrasah menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan?
9. Apakah perilaku kepala madrasah sehari-hari dapat dijadikan sebagai suri tauladan?

### **Intsrumen Wawancara Dengan Staf TU**

1. Apakah tujuan MA Muhammadiyah 1 menjelaskan visi madrasah?
2. Apakah pencapaian tujuan dapat memenuhi program madrasah?
3. Bagaimana kebijakan kepala MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?
4. Bagaimana program MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?

### **Instrumen Wawancara dengan Peserta Didik**

1. Mengapa Adik tertarik melanjutkan sekolah di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung ini?
2. Bagaimana pendapat Adik tentang program-program yang ada di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?
3. Apakah program-program yang ada di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung telah sesuai dengan kebutuhan Adik?
4. Apakah perilaku pimpinan kepala madrasah sehari-hari dapat dijadikan suri tauladan?
5. Apa saja kegiatan yang dapat meningkatkan prestasi belajar Adik di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung?



*Lampiran 4*

**KERANGKA OBSERVASI FORMULASI STRATEGI  
DI MANDRASAH ALIYAH MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**

| No | Indikator               | Sub Indikator  | Terlaksana |       |
|----|-------------------------|--|------------|-------|
|    |                         |  | Ya         | Tidak |
| 1. | Perumusan visi dan misi | 1. Visi merangsang kreativitas.  |            |       |
|    |                         | 2. Visi menumbuhkan kebersamaan.   |            |       |
|    |                         | 3. Visi menghilangkan sifat individualisme .   |            |       |
|    |                         | 4. Visi menjadikan warga madrasah menghargai perbedaan sebagai potensi untuk maju.         |            |       |
|    |                         | 5. Visi merangsang kinerja nyata yang efektif dan efisien.                                 |            |       |
|    |                         | 6. Misi Menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai..                                      |            |       |
|    |                         | 7. Misi menunjukkan program-program unggulan.  |            |       |
|    |                         | 8. Misi menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan. |            |       |
|    |                         | 9. Nilai menjelaskan kinerja mutu.   |            |       |
|    |                         | 10. Menghargai pelanggan dan masyarakat luas.  |            |       |
|    |                         | 11. Perilaku pimpinan  |            |       |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
|    |  | madrasah sehari-hari sebagai teladan.  |  |  |
| 2. | Pencermatan lingkungan internal, pencermatan lingkungan eksternal, kesimpulan analisis faktor internal, kesimpulan analisis faktor eksternal | 1. Pencermatan lingkungan internal.  |  |  |
|    |  | 2. Pencermatan lingkungan eksternal.   |  |  |
|    |  | 3. kesimpulan analisis faktor internal.  |  |  |
|    |  | 4. kesimpulan analisis faktor eksternal.   |  |  |
| 3. | Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan   | 1. Pilihan strategi yang digunakan.  |  |  |
|    |  | 2. Faktor-faktor keberhasilan organisasi   |  |  |
| 4. | Penetapan Tujuan, sasaran, dan strategi  | 1. Menjelaskan visi, misi, dan nilai-nilai madrasah.   |  |  |
|    |  | 2. Pencapaian tujuan dapat memenuhi visi, misi, program dan sub program madrasah.              |  |  |
|    |  | 3. Menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal  |  |  |
|    |  | 4. Menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan eksternal                                       |  |  |
|    |  | 5. Sasaran:<br>Patokan penilaian keberhasilan/kegagalan dalam mencapai visi dan misi madrasah. |  |  |
|    |  | 6. Kebijakan   |  |  |
|    |  | 7. Program   |  |  |
|    |  | 8. Kegiatan pendukung lain untuk melaksanakan misi madrasah.                                   |  |  |

*Lampiran 5*

**KERANGKA DOKUMENTASI FORMULASI STRATEGI  
DI MANDRASAH ALIYAH MUHAMMADIYAH 1 BANDAR LAMPUNG**

| No. | Perihal  | Keterangan |       |
|-----|--|------------|-------|
|     |  | Ada        | Tidak |
| 1   | Sejarah singkat berdirinya MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung                  |            |       |
| 2   | Visi, misi dan tujuan MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung                       |            |       |
| 3   | Tujuan, strategi, dan sasaran madrasah                                       |            |       |
| 4   | Keadaan Guru, Karyawan dan peserta didik di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung |            |       |
| 5   | Keadaan sarana prasarana di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung                 |            |       |
| 6   | Analisis SWOT  |            |       |
| 7   | Program, Sasaran, dan Kebijakan MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung             |            |       |

Bandar Lampung, Maret 2018

Mengetahui,  
Kepala MA Muhammadiyah 1  
Bandar Lampung

Muhammad Shoheh, S.Pd.I  
NBM. 886646

## LAMPIRAN FOTO



Sumber: Dokumentasi Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah 1 Bandar Lampung  
Tampak terpajang di Ruang Guru



Sumber: Dokumentasi Prestasi Peserta Didik Madrasah Aliyah 1 Bandar Lampung

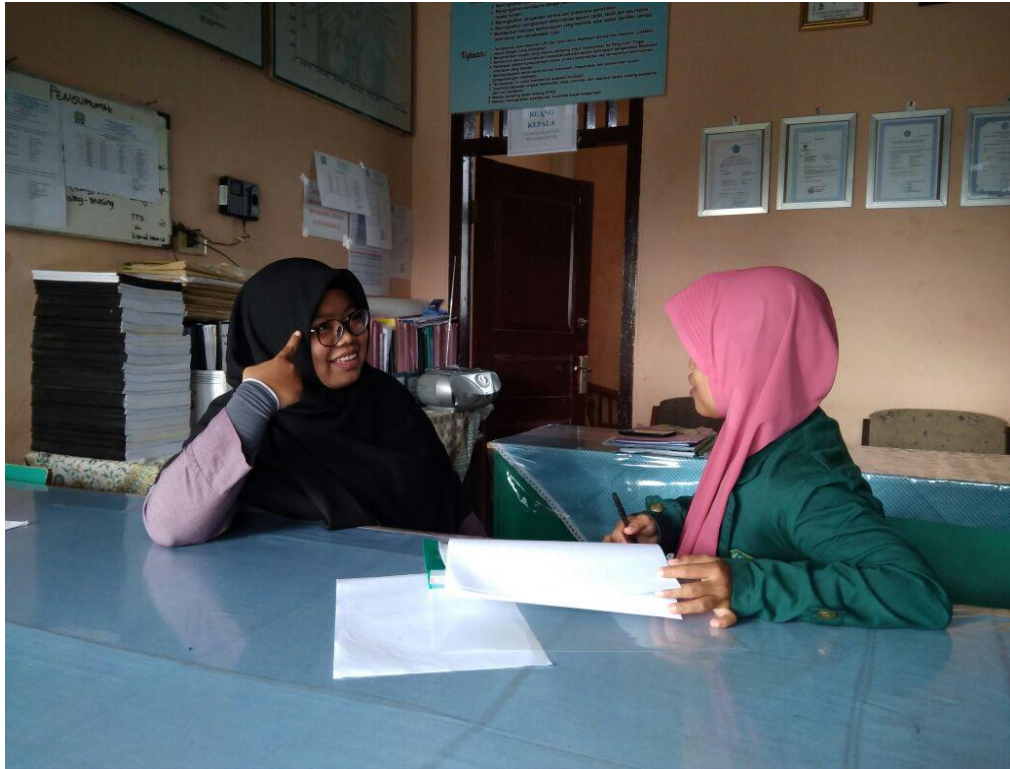


Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Muhammadiyah 1  
Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah MA Muhammadiyah 1  
Bandar Lampung





Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Pendidik MA Muhammadiyah 1  
Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Peserta Didik MA Muhammadiyah 1  
Bandar Lampung